الإدارة الرياضية

الأسس والتطبيقات

د. كمال درويش

استاذ ووكيل كلية التربية الرياضية
للدراسات العليا والبحوث
جامعة حلوان

د. محمد الحماحمى

استاذ بقسم اصول التربية الرياضية
والترويح
جامعة حلوان

د. سمير المهندس

استاذ مساعد بقسم اصول التربية
الرياضية والترويح
جامعة حلوان



الهيئة المصرية العامة للكتاب
١٩٩٦

بسم الله الرحمن الرحيم

مقدمة الكتاب

فى إطار التقدم التقنى الذى يلاحقه المجتمع المصرى المعاصر ، وفى ضوء الدراسات والأبحاث فى المجال المعرفى الإنسانى نحو تطوير التربية الرياضية والرياضة فى كليات التربية الرياضية بالجامعات المصرية ، ومن خلال فلسفة وفكر أن تخدم مناهج تلك الكليات التربوية مجالات العمل المصرية والعربية ، كان التفكير فى إعداد كتاب يحوى الأسس العلمية للإدارة وعناصرها مع وضع نماذج وتطبيقات لها فى المجال الرياضى لينفرد بها الكتاب عن الكتب الأخرى التى تناولت موضوعات الإدارة فى المجال الرياضى .

كما اشتمل الكتاب على طرق تنظيم البطولات والدورات الرياضية ، وقد حاولنا أن نقدم نماذج لطرق تنظيم بطولات العالم الأخيرة فى بعض الألعاب كبطولة العالم لكرة اليد التى نظمت فى فرنسا فى مارس ١٩٨٩ ، وكذلك بعض النماذج الأخرى التى دمجت بين عدة طرق وبحيث تخدم أهداف تنظيم البطولات فى تحقيق مبدأ العدالة ووصول الفرق الأفضل إلى نهائيات البطولة .

وأختتم الكتاب بموضوع عن احكام النظام الاساسى للمؤسسات والهيئات الرئيسية التى ترعى الحركة الرياضية فى مصر وكذلك عرض الأهداف والتكوين والأختصاصات والتعديلات التى استحدثت لتتناسب مع التطورات السياسية والفكرية التى إتخذها المجتمع نبراساً له فى المؤسسات والهيئات إنطلاقاً من مبدأ الحرية والديمقراطية فى إتخاذ القرارات وأسلوب الإنتخابات والتعيين لتمثيل الأعضاء فى مجالس الإدارات .

ونحن لا ندعى أننا أوفينا بهذا المؤلف مجالات الإدارة فى كل المؤسسات والهيئات العاملة فى المجال الرياضى ، بل الأمر يستلزم إستمرارية البحث والدراسة والتمحيص لهذا المجال الرياضى المتسع المتناهى والمتزايد والمتلاحق السرعة ، كما يتطلب تحفيز الباحثين لإستمرارية التعامل مع موضوعاته ونشاطاته وفقا للأسس العليمة الحديثة .

وبذلك يكون كتابنا : الأدارة الرياضية : الأسس والتطبيقات يشتمل على موضوعات الأدارة وعناصرها : التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة،وتطبيقات للأدارة ولعناصرها المختلفة فى مجال التربية الرياضية والرياضة مع الأسترشاد بنتائج الابحاث والدراسات العلمية التى تمت فى المجال الرياضى ، وذلك بالإضافة الى عرض لأهم احكام النظام الاساسى للمجلس الاعلى للشباب والرياضة وللهيئات الرياضية الأهلية : اللجنة الأولمبية المصرية ، الأتحادات الرياضية المصرية ، الأندية الرياضية .

وفقنا الله لصالح المهنة فى مصرنا العزيزة .

المــــؤلـفـــــون

يناير ١٩٩٠

الإدارة

- مقدمة
- مفهوم الإدارة
- بعض الاتجاهات فى التعريف بالإدارة
- أهم المؤثرات الأساسية فى تطوير مفهوم الإدارة خلال القرن العشرين
- الإدارة كمحور للإتجاهات والمفاهيم المختلفة
- مبادىء الإدارة
- مجالات الإدارة التعليمية
- مجالات الإدارة فى ميادين التربية الرياضية والرياضة

الإدارة

مقـــدمـــة

تُعد الإدارة الحديثة جانباً أساسياً من جوانب النظام الإنتاجى فى أى مجتمع . فالإدارة تهدف إلى التنظيم الشامل للعلاقات السياسية والاقتصادية والايدولوجية والإجتماعية وإلى تنظيم العمل وتحقيق روح الفريق فى العمل .

وتُعد الإدارة ضرورة حتمية لإدارة العمل بشكله الجماعى والتعاون والتنسيق بين مختلف وظائف العمل . وتلعب الإدارة الحديثة دوراً حيوياً فى توجيه المؤسسات والمنظمات على اختلاف مجالاتها وتخصصاتها .

فالإدارة قد أصبحت عملية أساسية تعتمد عليها كل الهيئات والكوادر الإدارية فى تحقيق أهدافها ، مستندة فى ذلك إلى الدعامات القانونية والأسس العلمية والخبرات المرتبطة بالعمل الإدارى .

ولقد أولت الدول المتقدمة والمجتمعات المعاصرة أهمية عظمى للإدارة لما لها من تأثير فى رفع معدلات النمو الإقتصادى والإجتماعى والتربوى .

والإدارة فى المجتمعات المعاصرة أصبحت تختلف تماماً عما كانت عليه منذ سنوات مضت فقد تطورت الإدارة وأصبحت تمثل مجموعة متكاملة من التطور العلمى ومن نتائج العلوم الإجتماعية والطبيعية ومن الدراسات الاكاديمية ومن التجارب العلمية ومن التقنيات المستحدثه ومن ثم أصبح لها نظرياتها وأسسها العلمية والتى من خلالها يتم إدارة المنظمات المعاصرة .

كما أن الادارة الحديثة أصبحت وسيلة رئيسية لتحقيق أهداف المنظمات وأهداف المجتمعات وذلك من خلال الإستفادة الكاملة من الموارد والإمكانات المتاحة وفقاً لجهود بشرية تتميز بالتخطيط والتنظيم والتنسيق الجيد .

ومن ثم فإن الإدارة الحديثة أصبحت جزءاً لا يتجزأ من المنظمات والمجتمعات المعاصرة ، يجب عليها أن تتفاعل مع مشكلات وإحتياجات تلك المنظمات والمجتمعات

ولذا فإن الإدارة الحديثة أصبح لزاماً عليها أن تتميز بالقدرة على التكيف مع التغير المستمر والتطور المتنامى فى مختلف مجالات الحياة فى المجتمعات المختلفة ، وذلك من خلال اكتسابها لأنماط تنظيمية مرنة ومتداخلة وبما يتناسب مع طبيعة العمليات والأدوار التى تؤديها .

مفهوم الإدارة

لقد إختلف الكتاب والمفكرون والباحثون فيما أورده كل منهم فى تحديده لمفهوم الإدارة فلكل من هؤلاء تعريفه عن الإدارة أو عناصرها ، مما يدل على عدم وجود إتفاق تام حول مفهوم الإدارة أو عناصرها .

يُعرف هنرى فايول Henri Fayol الإدارة بأنها : التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة ومن ثم فإن فايول يرى أن عناصر الإدارة هى :

- التخطيط Planning
- التنظيم Organizing
- القيادة Command
- التنسيق Co- ordinating
- الرقابة Controlling

ويرى ستانلى فانس Stanley Vance أن الإدارة هى : مرحلة إتخاذ القرارات والرقابة على أعمال القوى الإنسانية بقصد تحقيق الأهداف السابق تقريرها .

وكذلك يعرف هجتون Houghton الإدارة بأنها : ذلك الاصطلاح الذى يُطلق على التوجيه والرقابة ودفع القوى العاملة إلى العمل فى المنشأة ، وذلك العنصر الذى يقوم بتطويرها وتنسيقها وتوجيهها والإبقاء على كل ظاهرة فى مكانها ، وهذا العنصر الشخصى لا يمكن إستبداله بعنصر آخر يحل محله .

ويُشير ديموك Dimock إلى الإدارة بأنها : الإستخدام الصحيح لكل العناصر المستخدمة فى عملية التكيف للمشاكل بغرض تحقيق الأهداف الموضوعة ، كما أنها تُعد مصدر الإشعاع النفسى لتصرفات الأفراد .

ويرى فريدريك تايلور Frederick Taylor أن فن الإدارة هو المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال أن يقوموا بعمله ، ثم رؤيتك ومباشرتك إياهم وهم يعملون وينجزون أعمالهم بأفضل الطرق وأرخصها ثمناً .

ويُعرف شيلدون Sheldon الإدارة بأنها : الوظيفة المتعلقة بتحديد أهداف المشروع والتنسيق بين التمويل والإنتاج والتوزيع وتقرير هيكل التنظيم والرقابة على أعمال التنفيذ .

ويرى دافز Davis أن الإدارة تتعلق بتنسيق أعمال المشروع وتنظيمها ، وكذلك تحديد سياسات الأعمال والرقابة النهائية على مديرى التنفيذ .

ويعرف دوايت Dwight الإدارة بأنها : نوع من الجهد البشرى المتعاون الذى يتميز بدرجة عالية من الرشد .

وكذلك يشير فروست Frost إلى الإدارة بأنها : فن توجيه النشاط الإنسانى .

ويرى كل من هالبن Halpin ، كولا دارسى Coladarci جتزيل Getzelأن الادارة ما هى إلا ميدان من ميادين العلوم التطبيقية التى تطبق فيه الأساليب العلمية .

ويُشير هوايت White إلى الإدارة بأنها فن يتحدد فى توجيه وتنسيق ورقابة عدد من الأفراد لإنجاز عملية محددة أو تحقيق هدف معلوم .

ويُعر ف إدوارد Edward الإدارة بأنها المراحل المتتابعة من التفكير وإتخاذ القرارات .

ويرى السيد حسن شلتوت وحسن سيد معوض أن الإدارة فن لا يمكن أن يستقر فى حالة سكون ، بل هو حركة دائمة إذ يقتضى تعبئة جميع الموارد الإنسانية والطبيعية والمالية وغيرها من الموارد المتوفرة والعمل على الإستفادة منها لأقصى درجة ممكنه بغرض تحقيق الهدف الموضوع .

كما أن زكى محمود هاشم يشير إلى الإدارة بأنها النشاط الذى يعتمد على التفكير والعمل الذهنى المرتبط بالشخصية الادارية وبالجوانب والإتجاهات السلوكية المؤثرة والمرتبط بتحفيز الجهود الجماعية نحو تحقيق هدف مشترك بإستخدام الإمكانات المتاحة وفقاً للأسس والمفاهيم العلمية .

ويرى سيد الهوارى أن الإدارة هى ذلك العضو المسئول عن تحقيق النتائج التى وجدت من أجلها أية مؤسسة أو هيئة أو منظمة .

كما يرى الهوارى أن الإدارة تكون ملتزمة بعدة إلتزامات أساسية فى تحقيقها للنتائج ، وهى :

- اختيار أفضل العناصر الملائمة لتحقيق النتائج المقررة
- استخدام تلك العناصر أفضل إستخدام ممكن .
- الإستمرارية وتحقيق التوازن بين متطلبات الأجل القصير والأجل الطويل .

حدد لوثر جوليك Luther Gulick العناصر التالية للإدارة :
Elements of management

- التخطيط Planning
- التنظيم Organizing
- إدارة الأفراد Staffing
- القيادة Directing
- التنسيق Co-ordinating
- كتابة التقارير Reporting
- وضع الميزانيات Budgeting

ويرمز لهذه العناصر بـ Posdcorb ، حيث تحتوى على الحر ف الأول من المصطلح باللغة الإنجليزية لكل عنصر من عناصر الإدارة وفقاً لرأى لوثر جوليك .

ويرى سيد الهوارى أن عناصر عملية الإدارة Management Process هى :

- التخطيط : مرحلة التفكير فى المستقبل والتنبؤ بالمشكلات والإمكانات والإحتياجات والإستعداد للمستقبل .

- التنظيم : وضع نظام للعلاقات بين الأفراد - منسق إرادياً - من أجل تحقيق الأهداف المشتركة المقررة .

- التوجيه : إرشاد المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال ضماناً لعدم الإنحراف عن تحقيق الأهداف .

- الرقابة : التأكد من أن النتائج التى تحققت أو تتحقق مطابقة للأهداف التى تقررت .

بعض الإتجاهات فى التعريف بالإدارة

من أهم الإتجاهات فى التعريف بالإدارة ، نوضح اهم الافكار والاراء والاتجاهات المرتبطة بالمدارس التقليدية والتجريبية والسلوك الإنسانى والقرارات

فلكل مدرسة من تلك المدارس مفهومها وفلسفتها واتجاهاتها نحو الادارة ، وفيما يلى عرض لتلك الاتجاهات .

١ - المدرسة التقليدية

يرى أصحاب المدرسة التقليدية أن عملية الإدارة ضرورية ومتماثلة مهما إختلف نوع الهيئة أو النشاط أو المستوى . ومن ثم لا تعترف بأن البيئة الإدارية تختلف بإختلاف المشروعات والمستويات .

ولذا فإن المدرسة التقليدية تقوم أساساً على دراسة وتحليل وظائف الإدارة وهى التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة ، ثم إستنباط بعض الحقائق الأساسية والجوهرية من هذه الوظائف للإسترشاد بها فى ممارسة الإدارة عملياً

٢ - المدرسة التجريبية

يعتقد أصحاب المدرسة التجريبية أن عملية الإدارة تعتمد وترتكز على دراسة للخبرة الإدارية . ولذا يفترض أصحاب هذا الاتجاه أن بتحليل خبرة المديرين الذين حققوا نجاحاً فى الإدارة وكذلك دراسة الأخطاء الإدارية التى ارتكبها المديرين ، فإنه يمكن إلى حد ما إستكشاف أفضل الطر ق لتحقيق فاعلية الإدارة .

٣ - مدرسة السلوك الإنسانى

يرى أصحا ب مدرسة السلوك الإنسانى أن دراسة الإدارة يجب أن ترتكز على العلاقات الإنسانية . ولذا فإن مدرسة السلوك الإنسانى تركز أبحاثها على الأفراد بإعتبار أن دراسة الأفراد تمثل جزءا رئيسيا من دراسة الإدارة . وذلك من منطلق أن الأفراد يعملون مع بعضهم البعض فى جماعات لتحقيق أهداف محددة من قبل ، ومن ثم يجب أن يكون تفاعلهم تفاعلاً ديناميكياً مع الجماعة التى يعملون فى إطارها .

٤ - مدرسة القرارات

ينظر أصحاب مدرسة القرارات إلى عملية الإدارة على أنها عملية إتخاذ القرارات ، أى الإختيار بين البدائل فيما يرتبط بالهدف من القرار . ولقد تناول الباحثين المنتمين لهذه المدرسة للعديد من الموضوعات المرتبطة بعملية إتخاذ القرار بالدراسة والبحث كأوجه النشاط الإنسانى فى الإدارة ورد الفعل الإجتماعى للقرارات على أفراد التنظيم وكيفية الحصول على المعلومات الضرورية لإتخاذ القرارات وطرق الإتصال والتحفيز .. وكل ما هو مؤثر ومرتبط بعملية إتخاذ القرار .

أهم المؤثرات الأساسية فى تطوير مفهوم الإدارة خلال القرن العشرين

ان من أهم المؤثرات الأساسية فى تطوير مفهوم الإدارة خلال القرن العشرين ، المؤثرات التالية :

١ – حركة الإدارة العلمية لفريدريك تايلور Frederick Taylor ، فقد نجح تايلور فى تعميق مفهوم البحث العلمى فى الإدارة ، كما أوضح أهمية الإدارة كعلم Science يعتمد على أسس ومبادىء قابلة للتطبيق فى مختلف المجالات البشرية .

٢ – المبادىء العامة للإدارة كما أوردها هنرى فايول Henri Fayol ، فقد حدد فايول عدداً من المبادىء الإدارية Principles of management التى يمكن تطبيقها فى مختلف المواقف الإدارية .

وفيما يلى المبادىء الإدارية الأربعة عشرة التى قررها فايول :

– مبدأ تقسيم العمل	Division of work
– مبد أ السلطة والمسئولية	Authority and responsibility
– مبدأ الإنضباط	Discipline
– مبدأ وحدة القيادة	unity of command
– مبدأ وحدة التوجيه	unity of direction
– مبدأ أولوية الصالح العام	General interest
– مبدأ المكافأة العادلة للأفراد	Remuneration of personnel
– مبدأ المركزية فى السلطة	Centralization
– مبدأ تدرج السلطة	Scalar chain
– مبدأ الترتيب	Order
– مبدأ المساواة	Equity
– مبدأ إستقرار العاملين	Stability of tenture ofpersonnel

- مبدأ توفر روح المبادأة والإبتكار initiative
- مبدأ روح الفريق Esprit de corps

وقد أضفى فايول على تلك المبادىء للإ دارة سمة العمومية فى التطبيق universality ، إذ يمكن تطبيق هذه المبادىء بوجه عام فى إدارة نشاط جميع الهيئات ، أياً كانت طبيعة نشاطها .

٣ - تطبيق العلوم السلوكية على مفاهيم الإدارة : والمقصود بتطبيق العلوم السلوكية Behavioral Sciences على مفاهيم الإدارة هو تطبيق نتائج دراسات وأبحاث علم النفس Psychology وعلم النفس الإجتماعى Social Psychology وعلم الإجتماع Sociology، وذلك بهدف السلوك التنظيمى organizational Behavior ، ومن ثم الفهم للطبيعة البشرية وتحليل مواقف وسلوك الأفراد بما يضمن نجاح التطبيق الإدارى .

وبذلك إتجهت الإ دارة إلى الاهتمام بدراسة السلوك البشرى لأهمية الإعتبارات الإنسانية والإجتماعية فى المجال الإ دارى .

ويُعد الفضل فى تعميق إستخدام مدخل العلوم السلوكية فى حل مشاكل الإدارة إلى الباحثين الذين أجروا دراساتهم على مصنع هوثورن Hawthorne بالولايات المتحدة الأمريكية ، وكان من أبرزهم التون مايو Elton Mayo الذى كان مستشاراً لهذه الدراسات والذى يُعد مؤسس حركة العلاقات الإنسانية Human relations

٤ - المداخل الكمية ومدخل النظم فى الإدارة : فقد أصبح يستخدم على نطاق واسع الطرق الكمية Quantitative Methods لترشيد إتخاذ القرار الإدارى . ولقد أسهم ذلك التوسع فى إستخدام أجهزة الحاسب الآلى Computers .

ومن المداخل الأساسية لتطبيق أسلوب البحث العلمى فى الإدارة فى مجال إتخاذ القرار الإدارى المناسب ، نجد مدخل بحوث العمليات Operations research وهو مدخل رياضى لإصدار القرار الإ دارى . إذ يُعد بمثابة تطبيق للطريقة العلمية لدراسة البدائل فى موقف معقد بما يحقق توفير أساس كمى للوصول إلى البديل الأنسب الذى يحقق الهدف .

ويقوم جوهر بحوث العمليات على تصوير المشكلة المراد إتخاذ قرار بشأنها فى شكل نموذج رياضى Model يُعبر عن العلاقة بين عناصر الظاهرة المراد دراستها ، وبذلك يمكن تحديد أثر تغير عنصرين من العناصر على أبعاد الظاهرة التى يتم دراستها .

أن الكثير من المتغيرات والعوامل قد يصعب وضعها فى صورة كمية ، ومن ثم ليس من الضرورى أن تحل كل مشكلة إدارية بالأسلوب الكمى .

ونتيجة للتقدم الذى حققه إستخدام الأساليب الكمية فى إتخاذ القرار الإدارى فقد أصبح مدخل النظم Systems Approach الأكثر شيوعاً فى التطبيق فى مجال الإدارة .

وفى مجـــال الادارة يوجـــه مدخل النـظم الإنتبـاه إلى المشروع ككل متكامل integrated whole ، إذ أن عملية الإدارة تُعد بمثابة نظام متكامل يتكون من عدد من النظم الفرعية والتى تتمثل فى عناصر الإدارة : التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة ، وهى عناصر متداخلة ومترابطة ومؤثرة فى بعضها البعض ويجمعها علاقات تبادلية ، وأنه لا يمكن لأى عنصر فيها أن يؤدى وظيفة بمعزل عن العناصر الأخرى .

الإدارة كمحور للإتجاهات والمفاهيم المختلفة

إن استمرار الفكر الإدارى بمحاوره واتجاهاته القديمة والحديثة تجعل المرء فى حيرة ، وتدعو للتساؤل عن حجم الإختلاف فى تنفيذ الإدارة فى التطبيق العملى وعن إمكانية معرفة وإدراك ذلك الإختلاف بالصورة التى تدعو العاملين فى المجال لتفهم التباين الناتج عن ذلك الاختلاف .

ويرى الهوارى أن إختلاف التطبيق يُعد إختلاف فى التركيز على عنصر أو أكثر من عناصر عملية الإ دارة المتمثلة فى التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة .

فإذا كان التركيز The Focus على احكام عملية التخطيط بعناصره المختلفة وإحكام عملية الرقابة بالتركيز على معرفة الإنحرافات وتصحيح المسار ، فإن الإدارة وفقاً لذلك الإتجاه تكون أقر ب إلى الإدارة العلمية .

أما إذا كان التركيز على التنظيم غير الرسمى والتحفيز والقيادة والإتصال ، فإن الإدارة وفقاً لذلك تكون أقر ب إلى الإدارة السلوكية .

وإذا كان التركيز على الهيكل التنظيمى والأهرامات التنظيمية والتسلسل الرئاسى والسلطة الآمره والعلاقات الرئاسية والالتزام بالقوانين واللوائح ، فإن ذلك يعنى أن الإدارة تقترب من كونها إدارة بيروقراطية .

وفى حالة التركيز على النشاطات والمجهودات المؤداه والأخذ بالحل الوسط لإنهاء الصراعات ، فإن الإدارة تقترب من كونها إدارة بالنشاط ورد الفعل .

أما إذا كان التركيز على وضع الأهداف لهيئة أو مؤسسة ككل فى شكل خطوط عريضة ، وفى وضع أهداف لكل منصب من المناصب الإدارية ، وربط تلك الأهداف ببعضها البعض بحيث تكون الأهداف للمناصب الإدارية المختلفة هى الأصل لكل نشاط ، وكذلك لكل تغيير وكل لائحة وكل تحسن وكل تقويم ، فإن الإدارة وفقاً لهذا المفهوم أو الإتجاه تكون أقرب إلى الإدارة بالأهداف والنتائج .

مبادىء الإدارة

انه لكى تحقق الإدارة أهدافها ولتساير التقدم العلمى والتقنى وحتى تتمكن الإدارة من مواجهة تلك المتغيرات والتوافق مع معطيات البيئة ، يجب أن تتبع المبادىء التالية :

– مبدأ الموضوعية

والمقصود بمبدأ الموضوعية فهم وادراك الدعامات والتنظيمات القانونية ، والإستفادة منها فى تنفيذ المهام الإدارية ، وتناسب الأهدا ف مع الإمكانات المتوفرة والمتاح إستخدامها ، ومراعاة واقع المنظمة والبيئة .

- مبدأ الإدارة المستقبلية

ويعنى ذلك المبدأ المعرفة المتكاملة عن كل المواقف والعمليات والمجالات المطلوب إدارتها ، وتحليل تلك الأنواع من المعرفة والتأكد من مصادرها . والإعتماد على المعلومات المتدفقة والمنظمة التى تسمح بإستقراء الماضى وتحليله ودراسة الواقع وتحليله والتنبؤ بإحتمالات المستقبل .

- مبدأ الفعالية

والمقصود بمبدأ الفعالية هو إختيار أنسب أسلوب للتطبيق والإدارة لتحقيق مستوى عال من الكفاءة يمثل أفضل إستثمار للموارد والإمكانات المتاحة وتحقيق أكبر عائد أو ناتج للعملية الإدارية . وذلك يتضح من خلال :

- الأداء الجيد وإستثمار الوقت .
- ترشيد الإنفاق .
- تتابع العمليات وفقاً للزمن والتوقيت المحدد .
- التركيز على النتائج .

- مبدأ الأولوية

وذلك المبدأ يتحقق من خلال إختيار أهم العمليات لتنفيذها فى بداية المشروع ، وذلك وفقاً لأهميتها النسبية ، وبحيث تكون لها الأولوية أو الأهمية أو الأسبقية عن غيرها من العمليات ، مما يُسهم فى نجاح المشروع ويؤثر تأثيراً إيجابياً على العمليات والمراحل التالية للمشروع .

- مبدأ التكامل

يُشير على السلمى أن مفهوم التكامل يعنى الترابط والتناغم والتأثير المتبادل بين عناصر ومكونات العمل الإدارى . فالإدارة مفهوم متكامل ، ومجموعة من الوظائف المتكاملة وأساليب متكاملة تهدف فى النهاية إلى تحقيق نتائج متكاملة.

ويتم التكامل فى العمل الإدارى على مستويات مختلفة ، ويوضح على سلمى أهمها ، وهى :

- التكامل بين الإدارة والبيئة المحيطة بها .
- التكامل بين الموارد والإمكانات المتاحة للإدارة والأنظمة التى تباشر بها الإدارة إستثمارها .
- التكامل بين الموارد والإمكانات المتاحة للإدارة ومخرجات العمل الإدارى .
- التكامل بين أنشطة الإدارة ونتائج العمل الإدارى .
- التكامل بين مخرجات العمل الإدارى وأنشطته ومعطيات البيئة الإقتصادية والسياسية والإجتماعية والثقافية .

- مبدأ الإنتاجية

يُشير ذلك المبدأ إلى تحقيق قيمة مضافة Added Value بحيث تكون قيمة الناتج من عمل الإدارة أعلى من مجموع قيم المدخلات التى تم إستخدامها فى ذلك العمل .

مجالات الإدارة التعليمية

إن الإ دارة التعليمية لاتختلف عن الإدارة فى الميادين الأخرى فى كونها وسيلة وليستّ غاية فى حد ذاتها . والإدارة التعليمية تتفق مع الإدارة بوجه عام فى عناصرها الرئيسية : التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة . أما فيما يرتبط بالتفاصيل والسياسات والإجراءات ، فإن الإدارة التعليمية تستمدها من طبيعة العملية التربوية والتعليمية التى تقوم الإدارة بتحقيق أهدافها وأداء مهام النظام التعليمى والتى تتمثل فى ثلاث نقاط رئيسية وهى :

- وضع الأهداف العامة للتعليم وتحديد الاستراتيجية التعليمية .
- تربية المتعلمين وإعدادهم للحياة فى المجتمع .
- توفير القوى والإمكانات المادية والبشرية المتاحة لدفع حركة العمل فى المجال التعليمى لتحقيق الأهداف التربوية ، ولتحقيق أهداف المجتمع القريبة والبعيدة .

وللإدارة التعليمية دور فى العديد من المجالات ، وفيما يلى توضيح لأهم تلك المجالات :

١ - علاقة المؤسسة التعليمية بالمجتمع

إن المؤسسات التعليمية تُعد مؤسسات إجتماعية تهدف إلى تحقيق أهداف المجتمع فى تربية النشء . ولذا فإن الهدف الرئيسى للإدارة التعليمية هو وضع برنامج لتنمية العلاقات بين المؤسسة التعليمية والبيئة المحيطة بها لتوثيق العلاقات بينها وبين المواطنين .

وبذلك يرتبطُ نجاح المؤسسة التعليمية فى تحقيق رسالتها التربوية والإجتماعية ، بمدى تفاعلها وإرتباطها العضوى ببيئتها المحلية .

٢ - تطوير المناهج الدراسية

للمؤسسات التعليمية دور هام وحيوى فى ملاحقة الإتجاهات الحديثة والتطورات العلمية والتقنية التى ترتبط بميدان التربية والتعليم وكذلك الإستفادة من عمليات التطوير والتحديث التى تحدث فى المجالات المتعددة ذات الصلة بميدان التربيةوالتعليم.

ولذا يجب على المؤسسات التعليمية ومن خلال الإ دارة التعليمية أن تطور المناهج الدراسية لتواكب تحديات العصر وتساير ركب التقدم الغلمى والتقنى .

ومن ثم فإن الإدارة التعليمية تضع البرامج والخطط العلمية لتطوير المناهج الدراسية وفقاً لأحدث الإتجاهات التربوية وبما يساير نتائج الدراسات والبحوث العلمية المرتبطة بعناصر تقويم وتطوير المناهج ، ومن خلال الإهتمام بالدراسات المقارنة .

٣ - الأفراد - الدارسين

للإدارة التعليمية دور هام فى توفير كافة الخدمات التى تحقق للدارسين المناخ المناسب لتلقى العمليات التربوية والتعليمية .

وذلك يتطلب مراعاة المبادىء الأساسية للعملية الإدارية بعناصرها المختلفة : التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة ، وذلك حتى يتم توفير تلك الخدمات بالكم والكيف المناسب وفى التوقيت المناسب وبحيث تكون تلك الخدمات متكاملة .

ومن الخدمات التى توفرها الإدارة التعليمية للدارسين حتى تتيح لهم المناخ المناسب للتعلم ، نجد :

- الخدمات العلمية .
- الخدمات المرتبطة بالرعاية الإجتماعية والنفسية .
- الخدمات المرتبطة بالرعاية الصحية .
- الإشراف والتوجيه .
- توفير الكتب الدراسية .

٤ - هيئة التدريس والعاملين

يتضح دور الادارة التعليمية فى مجال هيئة التدريس والعاملين فى رسم سياستها لتوفير الكم المناسب منهم وأسس إختيارهم وإرشادهم وتوجيههم ووضع البرامج لتدريبهم للإرتقاء بمستواهم المهنى ، وتحديدها لأساليب وطرق الإشراف الفنى والإدارى ، ومعايير تقويم عملهم .

كما أن الإدارة التعليمية تخطط وترسم السياسات الإدارية المرتبطة بتحفيزهم وترقيتهم إلى الوظائف الأعلى .

ومن ثم فإن الإ دارة التعليمية تهتم بتوفير القوى البشرية المؤهلة لتحقيق أهداف البرامج التعليمية .

٥ - المبانى والتجهيزات

يُعد مجال المبانى التعليمية والتجهيزات من المجالات الهامة للإدارة التعليمية . وموضوع الإنشاءات التعليمية وتجهيزها وفقاً للأسس العلمية الحديثة أصبح من الموضوعات التى تقلق الإدارة التعليمية نظراً لإرتباطه بالعديد من المشكلات ، ومن أهم تلك المشكلات التى ترتبط بصورة مباشرة بالمبانى التعليمية وتجهيزها نجد :

- مشكلات إدارية وهندسية .
- مشكلات التخطيط العمرانى .
- مشكلات الآجال الزمنية والأولويات .
- مشكلات مالية .
- مشكلات الصيانة والتجديد .

ولذا فإن الإدارة التعليمية تقوم بمسح شامل لجميع العوامل التى تؤثر فى المبانى التعليمية وذلك لتحديد نوع وحجم تلك المشكلات والتخطيط فى ضوء ما توفر من معلومات وبيانات دقيقة وإيجاد بدائل لحل تلك المشكلات ثم إختيار أفضل البدائل ووضع تصور للخطة. كما أن الإدارة التعليمية تقوم بوضع المعايير المرتبطة بإرشادات التصميم وفقاً للسياسة التعليمية والتربوية وإستراتيجيتها فى الدولة .

ويجب مراعاة الأسس التالية فى عملية تصميم المبانى التعليمية وتجهيزتها :

- الموقع الجغرافى .
- المساحات المناسبة .
- التهوية الجيدة .
- الإضاءة الجيدة .
- تحديد نظم البناء المناسبة .
- التكلفة المناسبة .
- مطابقة التجهيزات للمعايير .
- مناسبة المرافق والملحقات .
- أولوية تنفيذ مراحل البناء .
- وضع نماذج وأنماط لشكل التصميم الهندسى .

مجالات الإدارة فى ميادين التربية الرياضية والرياضة .

إن الإدارة فى ميادين التربية الرياضية والرياضة لا تختلف عن مثيلها فى الميادين الأخرى ، بل تتفق مع الا دارة التعليمية لكونها تستمد أسسها من طبيعة العملية التربوية والتعليمية لتحقيق أهدافها .

وللادارة فى ميادين التربية الرياضية والرياضة دورها فى العديد من المجالات ، ومن أهمها :

- علاقة الهيئات الرياضية بالمجتمع .
- علاقة مؤسسات رعاية الشباب بالمجتمع .
- تطوير مناهج التربية الرياضية .
- تطوير برامج التدريب الرياضى .
- تنمية الأفراد بدنياً ومهارياً ونفسياً وإجتماعياً ومعرفياً .
- وضع برامج الإعداد المهنى للكوادر العاملة فى المجال وتنميتهم .
- تخطيط وإدارة المنشآت الرياضية .
- المنافسات الرياضية .
- الرياضة للجميع .
- تطوير النظم الإدارية لمؤسساتها .

التخطيط

- مقدمة
- ماهية التخطيط
- التساؤلات التى يثيرها التخطيط
- أهمية التخطيط
- استراتيجية التخطيط
- مراحل التخطيط
- مبادئ التخطيط الفعال
- اسباب فشل التخطيط
- واجبات التخطيط

١ - وضع الاهداف والمعايير
- انواع الاهداف
- معايير الاهداف
- أهمية تحديد الاهداف

٢ - رسم السياسات والإجراءات
- الإختلاف بين السياسات والاجراءات
- الإختلاف بين السياسات والتعليمات والهدف
- أهمية السياسات الادارية
- مبادئ اساسية يجب توافرها فى السياسات
- مبادئ اساسية يجب توافرها فى الإجراءات

٣ - التنبؤ واعداد الموازنات
- أهم الإعتبارات التى يجب مراعاتها عند اعداد الموازنات التخطيطية

٤ - وضع برامج العمل والجداول الزمنية
- خطوات وضع البرامج الزمنية

التخطيط

مقدمـــة

يُعد التخطيط عنصرا أســاسيا وهاما من عناصر الإدارة ، اذ أن التخطيط يمثل مرحلة التفكير التى تسبق تنفيذ أى عمل وهو بالتالى ضرورى لأنه يزيد من الكفاءة والفاعلية الإدارية .

وفى الوقت المعاصر نجد أن كل مجتمع من المجتمعات يسعى لتحقيق التقدم والرقى لمواكبة ركب الحضارة وذلك من خلال إهتمامه بالتخطيط العلمى والموضوعى لمشروعاته ولمؤسساته ومنظماته المختلفه .

فالتخطيط لا يقتصر على المجال الاقتصــــادى لزيادة الدخل القومــى للدول بغرض تطويرها ، بل يمتد الى كل المجالات الأخرى . ولذا فالهدف من التخطيط يختلف بإختلاف المجتمعات وبإختلاف طبيعة المشروعات ، كما أنه يتأثر بمتغيرات عديده كالزمن والبيئة والظروف المختلفة لكل مجتمع ، فما يسعى اليه مجتمع ما قد يختلف عما يسعى اليه مجتمع آخر ، بل أن ما يسعى اليه مجتمع ما فى وقت من الأوقات قد يتغير فى وقت آخر .

والتخطيط يُعد من الأعمال الإدارية المعقده ، كما أنه يُعد أهم العمليات الإدارية . فعملية التخطيط تتعلق بتحديد الأهداف ، ومن ثم المدخلات inputs اللازمة لتحقيق الأهداف ، وكذلك تحديد السياسات والإجراءات التى توضح طرق إستخدام المدخلات وفقا لبرامج العمل والجدول الزمنى المحدد . وبذلك يكون للتخطيط شقان أو جانبان رئيسيان وهما :

- تحديد الأهداف المراد بلوغها .
- وضع الأساليب والوسائل والإمكانات الضرورية والمطلوب توافرها لتحقيق تلك الأهداف .

ماهية التخطيط

يرى نيومان Newman وسمر Summer أن عملية التخطيط تعطى مجالا واسعا من الأنشطة تبدأ بالإحساس المبدئى بوجوب عمل شئ ما وينتهى بتحديد ما يجب عمله والزمن الذى يؤدى فيه هذا العمل والمسئول عنه .

بينما يشير بينت Bennett الى التخطيط بقوله : أنه عملية تحديد أهداف المشروع والطرق المناسبة لإرشاد الأفراد فى القيام بعملهم لتحقيق هذه الأهداف بسهولة ويسر .

ويُعرف هايمان Haiman وهيلجرت Hilgert التخطيط بأنه الوظيفة الادارية التى تتضمن تقرير ما يجب عمله مقدما .

وكذلك يرى برش Brech أن التخطيط هو التنبؤ مقدما بالحاجة الى إجراء تعديلات فى الهيكل التنظيمى Organization Structure فى كل الظروف المحتمل ان تواجه المنظمة .

ويعُرف فايول Fayol التخطيط بأنه التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل .

ويُعبر سيد الهوارى عن التخطيط بقوله : أنه مرحلة التفكير فى المستقبل والتنبؤ بالمشكلات والامكانات والاحتياجات والاستعداد لهذا المستقبل .
ويرى كل من سيد شلتوت وحسن معوض بأن التخطيط يعنى عمل إفتراضات لما سيكون عليه الأحوال فى المستقبل ثم وضع خطة تبين الأهداف المطلوب الوصول اليها والعناصر الواجب إستخدامها لتحقيق الأهداف ، وطريقة إستخدام هذه العناصر

وخط السير والمراحل المختلفة اواجب المرور بها والوقت اللازم لتنفيذ الأعمال .

وبما أن التخطيط مرتبط بالمستقبل ، فهو يعتمد أساسا على التنبؤ . ولذا يُعد التنبؤ المبنى على الأسس العلمية ركيزة للتخطيط الجيد . وتوجد ثلاثة أنواع رئيسية للتنبؤ وهى :

- التنبؤ طويل الأجـل : وهو المرتبط بإحــتياجات المنظمة أو الهيئة للتخطيـط طويل الأجل .
- التنبؤ قصـير الأجـل وهـو المرتبـط بالإحتـياجات الفورية لتلك المنظمة أو الهيئة أوبإحتياجاتها فى القريب العاجل
- التنبؤ المتحرك أو المستمر Rolling Forecast : هو المرتبط بإعادة النـظر أو تحديث أو تعــديل التنـبؤات كلما إقـــترب موعد تحقيق أحد الأهـداف الهامـة أو كلمـا توافرت معلومات جديدة أو تغيرت الظروف

ولذا فإن عملية التخطيط يجب أن تعتمد على وثائق مرتبطة بها وهى :

- وثيقة الأهداف .
- السياسات والاجراءات .
- الموازنات التخطيطية .
- البرامج والجداول الزمنية .

ويُشير إبراهيم عبد المقصود الى التخطيط بأنه إستقراء للمستقبل من خلال إمكانات الحاضر وخبرات الماضى والاستعداد لهذا المستقبل بوضع أمثل الحلول له بكافة الوسائل الممكنة لتحقيق الأهداف البعيدة والقريبة ووضع بدائل لأية صعوبات محتملة عن طريق تحديد السياسات الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف مع وضع البرامج الزمنية لهذه السياسات فى إطار الامكانات المتاحة والمرتقبة .

وكذلك يرى محيى الدين الأزهرى ان التخطيط هو تحديد الأهداف التى ترغب المنظمة فى تحقيقها مع توفير الوسائل والبرامج اللازمة لتحقيق هذه الأهداف .

ويؤكد ايرويك Urwick ان التخطيط يُعد عملية عقلية فى جوهرها ، فهو إستعداد سابق لعمل شيئ بطريقة منظمة ، إستعداد للتفكير قبل التنفيذ ، والتنفيذ فى ضوء حقائق مؤكدة .

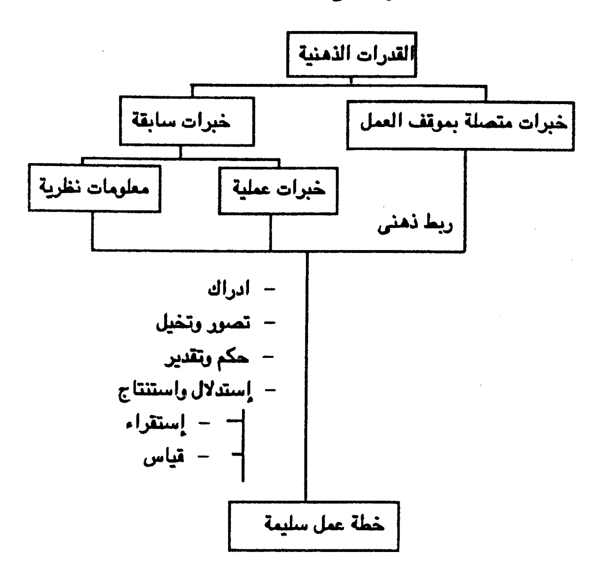
ويُعرف جورج تيرى Terry التخطيط بأنه اسلوب للتفكير فى المستقبل وإستعراض إحتياجات ومتطلبات هذا المستقبل وظروفه حتى يمكن تقرير ما يجب عمله مقدما بما يكفل تحقيق الأهداف المقررة .

ويُعبر فارمر Farmer ورتشمان Richman عن التخطيط بقولهما : أنه يُعد بمثابة إتخاذ قرار decision -making ، اذ يتضمن الاختيار من بين بدائل متاحة Alternatives وكذلك يتضمن نوعا من الابتكار والابداع innovation.

ولقد ركز ديفيز Davis على القدرات الذهنية كأساس للتفكير فى حل المشكلات المرتبطة بعملية التخطيط وذلك للوصول الى حلول إيجابية وإتخاذ قرارات بشأنها عن طريق الربط الذهنى بين الخبرات السابقة والخبرات المتصلة بموقف أو مشكلة ما .
وتؤسس عملية الربط الذهنى على عدة عوامل هامة وهى :

- الادراك
- التصور
- الحكم والتقدير
- الاستدلال والاستنتاج
- الاستقراء
- القياس

والشكل التالى يوضح ذلك



التساؤلات التى يثيرها التخطيط

بما أن التخطيط هو التفكير أو التنبؤ أو إستقراء المستقبل ، فانه يثير تساؤلات عديدة لإيجاد إجابات علمية عليها من خلال التفكير المنطقى والموضوعى وإتباع الاسلوب العلمى فى دراسة تلك التساؤلات . ومن أهم التساؤلات التى تثيرها عملية التخطيط ما يلى :

- ما هى الأهداف المراد تحقيقها ؟
- ما هى أولوية تلك الأهداف ؟
- ما هى أفضل الطرق لتحقيق الأهداف ؟
- ما هى الإحتياجات المناسبة لتحقيق الأهداف ؟

- اين يتم الأداء ؟
- متى يتم الأداء ؟
- من المسئول عن الأداء ؟
- كيف يتم الأداء ؟
- ما هى التوقعـــــات ؟
- ما هى المشكلات المتوقعه ؟
- كيف يمكن التغلب على تلك المشكلات ؟
- كيف تتم عملية المراقبة والمتابعه لسير العمل وفقا لمراحله ؟
- كيف يتم تقويم المشروع ومراحل تنفيذه ؟

أهمية التخطيط

للتخطيط أهمية ومزايا عديده نبرزها فى النقاط التالية :

- توضيح أهداف المشروع المراد تحقيقها وبلورتها .
- توضيح فلسفة العمل الجماعى لانجاز الأهداف .
- تحديد المسار الذى يجب إتباعه لتنفيذ المشروع .
- التحديد الكمى والنوعى للإمكانيات المادية والبشرية التى يكون المشروع فى حاجة اليها لتحقيق أهدافه .
- يضع تصور لكيفية الاستفاده من الامكانات المادية والبشرية المتاحة أقصى إستفاده ممكنة .
- تحديـد الوقـت الـذى تتطلبه كل مرحلة من مراحل المشروع وكذلك الربط بين المراحل المختلفة للعمل لتحقيق أهداف المشروع فى الوقت المحدد .
- التنبوء بالمشكلات والعمل على تفاديها ومواجهتها وإيجاد الحلول المناسبة لتلك المشكلات.
- يزيد من فاعلية الرقابة ، اذ أنه لا يمكن الحكم على ما تم إنجازه من أعمال بأنه مطابق أو غير مطابق الا من خلال ما هو مخطط له .
- يزيد من الكفاءة Efficiency الادارية .
- يحقق الارتباط المنطقى بين القرارات .
- يوفر التخطيط مدخلا منظما للاهتمام بإحتمالات المستقبل والتنبوء بأحداثه .

. إستراتيجية التخطيط

تتضمن استراتيجية التخطيط ما يلى :

١- تحديد الاهداف بوضوح حتى يتم فى ضوئها بناء الخطط .

٢- ترتيب الأولويات وفقا للأهمية النسـبية والمقصود بها إختيار العمليات التى تعـطى أولوية أو أهمـية عن غيرهافى الخطة ، وان كان يتـحكم فى ذلك الامكانات المادية .

٣- التنبوء بإحتمالات المستقبل .

٤- تقرير الجوانب المخـتلفة من حسـاب الامـكانات المادية والبشرية وكذلك الظروف البيئية والاجتماعية .

٥- أن تكون التقديرات والحسابات المرتبطة بالخطط مراعية للظروف الواقعيه .

٦- توفر المرونة فى الخطط بمواجهة التغيرات غير المتوقعة والتى قد تحدث .

٧- متابعة الخطط وتقويمها .

مراحل التخطيـط

يمر التخطيط بعدة مراحل أو خطوات رئيسية حتى يتحقق له مستوى عال من الكفاءة والفاعلية . ومن أهم الخطوات الرئيسية لتخطيط نشاط المشروع ، ما يلى :

١- تحديد الأهداف الرئيسية للمشروع .

٢- القيام بتحليل شامل لنشاط المشروع واتجاهاته وإجراء التنبؤات وذلك من خلال :

أ - جمع البيانات والمعلومات .

ب - تحليل الموقف فى الماضى والحاضر .

ج - اجراء التنبؤات .

د - وضع الفروض .

٣- ترجمة الأهداف الرئيسية الى أهداف مرحلية أو تخصصية بصورة محددة .

٤- تعيين الوظائف الرئيسية والبحث عن مجالات العمل البديلة .

٥- تقويم لمجالات العمل البديلة وإختيار البديل الأمثل .
٦- إختيار طرق التطبيق ورسم الخطط الفرعية والتكميلية .
٧- إعداد الموازنه التخطيطية .
٨- المتابعـة .

مبادئ التخطيط الفعال

لكى يحقق التخطيط الغرض منه ، فإنه يجب مراعاة بعض المبادئ الهامة التى تؤثر فى نجاح التخطيط وزيادة فاعليته ، وأهم تلك المبادئ ما يلى :

- يجب بناء الخطة فى ضوء هدف واضـح وصريح ومـحدد مما ييـسر عملية التخطيط .
- يجب أن تكون الخـطة مفهومة وواضـحة وتتميز بالدقة مما يتيح الفرصـة لاستيعابها من قبل القائمين على وضعها موضع التنفيذ .
- ان تكون الخطة إقتصادية ومراعية للامكانات والمواردالمادية والبشرية المتاحة.
- ان تتميز الخطة بالمرونة حتى يمكنها من مقابلة الظروف المتغيرة والطارئه .
- ان تكون قابلة للمتابعه عند التنفيذ مما ييسر تقويم الاداء أو العمل .
- يجب أن يعتمد التخطيط على الوثائق والحقائق والتفكير الموضوعى .
- ان يشارك فى التخطيط كل من له دراية علمية وخبرة بمجال التخطيط .

ولقد أكد فايول Fayol على عدة معايير هامة يجب توافرها فى الخطة لكى تكون فعالة ، وهى المعايير التالية :

الوحدة : وذلك يعنى أن تكون الخطط الفرعية متناسقة ومتكاملة فيما بينها ومـن ثم تكوّن وحدة واحدة وبحيث لا تتعارض تلك الخطط الفرعيه أو بعضها أو إحداها مع الخطة ككل .

الاستمرارية : والمقصود بمعيـار الاسـتمرارية أن يكون التخطيط مستمرا طالما أن المشروع ما زال مستمرا .

الدقة : يرتبط معيار الدقة بمدى مطابقة بيانات التنبوء بواقع المستقبل. وأنه كلما كان الفرق ضئيلا بين التنبوء وبين واقع المستقبل ، كان التخطيط دقيقا ، ولذلك تتسم الخطة بالدقة .

المرونة : ويعنى معيار المرونة أن الخطة تتصف بقدرتها وقابليتها للتكيف مع المتغيرات والظروف التى قد تطرأ مستقبلاً .

أسباب فشل التخطيط

توجد أسباب عديدة لفشل التخطيط وعدم تحقيقه للغرض ، ومن أهم تلك الأسباب ما يلى :

- الإستعانة بخبراء من خارج المشروع لوضع الخطة الكاملة للمشروع .
- الإعتماد على الإحصائيات والأرقام غير الدقيقة أو عدم فهم مدلولات تلك الإحصائيات أوالأرقام .
- المبالغة فى الإعتماد على نتائج البحوث وكذلك المبالغة فى وضع خطة مثالية بنسبة ١٠٠٪ للخطط طويلة المدى .
- عدم توفر القدرات والكفاءات والمهارات التى تتطلبها عملية التخطيط لدى الاشخاص الذين يقومون بعملية التخطيط .
- المبالغة فى عقد الإجتماعات وإجتماع اللجان المتعددة التى تقوم بالتخطيط بدون مبرر .
- عدم تحقق التناسق والتآزر بين الخطط وبعضها .
- عدم تحديد المسئولية عن تنفيذ كل جزء من أجزاء عمليات التخطيط .
- عدم مطابقة التخطيط لما هو واقع وللظروف المتاحة .

ولذا يجب لتفادى أسباب فشل التخطيط مراعاة الاسلوب العلمى والاسس الإدارية ومبادئ التخطيط واختيار بدقة وموضوعية القائمين بعملية التخطيط .

ترتبط عملية التخطيط بتحديد الاهداف وفقا لمعايير علمية ، ومن ثم المدخلات inputs الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف ، وكذلك تحديد ورسم السياسات والاجراءات التى توضح طرق إستخدام المدخلات وفقا لبرامج العمل وللجدول الزمنى المحدد لانجاز المهام ولتحقيق الأهداف وفى ضوء الميزانيات .

ولذا فان أهم واجبات التخطيط يمكن تحديدها فى :

- وضع الاهداف والمعايير .
- رسم السياسات والاجراءات .
- التنبوء واعداد الموازنات .
- وضع برامج العمل والجداول الزمنية .

١- وضع الأهداف والمعايير

يُشير جوليك Gulick الى ان أفضل ضمان لفاعلية الادراة هو تحديد الغرض أو الهدف بوضوح .

وذلك لان فاعلية الادارة تتأثر بإنتقاء الاهداف ، فالإنتقاء الجيد للأهداف يزيد من فاعلية الادارة ، فى حين أن الانتقاء العشوائى للاهداف يقلل من تلك الفاعلية ، مما يُشيرالى عدم الدقة فى التخطيط .

وتُعد الأهداف الركيزة التى تعتمد عليها السياسات ، حيث أن السياسات تُعد إنعكاسا للأهداف ، إذ يشير أنتونى Anthony الى أن الإستراتيجيات Strategies تعتمد على تحديد أهداف المنظمة أو الهيئة وعلى التغيرات التى تطرأ على هذه الاهداف وعلى الامكانات المستخدمة لتحقيقها،وكذلك على السياسات التى تحكم تدبير واستخدام هذه الامكانات والتصرف فيها .

فالأهداف تُعد مرشدا نحو الغاية المنشود تحقيقها ، فهى تحدد الإتجاه العام للمجهودات الجماعية . فالأهداف تُعد بمثابة النتائج المطلوب تحقيقها بالجهد الجماعى

أنواع الأهداف

١- أهداف إستراتيجية Strategic وهى تُعبر عن النتائج المطلوب تحقيقها فى المستقبل البعيد والتى يطلق عليها أهداف طويلة المدى .

٢- أهداف تكتيكية Tactical وهى تُعبر عن المطلوب تحقيقه من نتائج فى الأجل القصير والتى يُطلق عليها أهداف قصيرة المدى أو الأهداف المرحلية . وتلك الأهداف تشتق من الأهداف الاستراتيجية .

معايير الأهداف

توجد عدة معايير يجب مراعاتها فى عملية وضع وتحديد الأهداف حتى تُصبح الأهداف ذات فاعلية فى الادارة . ومن أهم المعايير التى يجب مراعاتها ، المعايير التالية:

- أن تنبع من فلسفة المجتمع وتساير الأهداف القومية .
- ترتبط الى حد مقبول بحاجات الأفراد .
- تتميز بوضوح المعنى والمفهوم .
- تتصف بالتكامل والشمول .
- أن تكون واقعية بحيث يمكن تحقيقها بالامكانات المادية والبشرية المتاحة والظروف المتيسرة .
- تحليل الأهداف المركبة الى أهداف تخصصية أو مرحلية .
- يمكن قياس نتائجها . فلكى يكون للأهداف قيمتها العمليةفإنه يجب ان تكون نتائجها قابلة للقياس Measurable ومما يعنى أن تكون موضوعة بشكل كمى quantitative أو فى شكل رقمى، ومما يتطلب وضع وتحديد مجالات للنتائج Result areas ثم وضع معايير Standards لقياس تلك النتائج.
- متسلسلة منطقيا فى سلم الأهمية والأولويات .
- ان تكون نابعة من منطلق النتائج والمخرجات .
- قابلة للتغيير والتطوير .

أهمية تحديد الأهداف

- تعد نقطة الانطلاق فى التخطيط .
- تحدد الأهداف الإتجاه العام للمجهودات الجماعية .
- تحقق الأهداف وتيسر التنسيق بين مجهودات الأفراد والوحدات من خلال إستيعابها والتعاون على تحقيقها دون التداخل أو التعارض فى الأعمال .
- تُعد الأهداف بمثابة دافع لكل فرد فى المجموعه للقيام بالعمل .
- تُعد مقياس للرقابة ولتقويم الأداء أثناء التنفيذ أو بعد الانتهاء منه من خلال قياس النتائج ومدى مطابقتها للأهداف .
- مرشدة بقدر الامكان لطرق ووسائل تحقيقها .
- توحى بالاستفادة من الامكانات المتاحة بطريقة مثالية
- تتضمن قدرا من التحدى لقدرات القائمين بتحقيقها .
- تُعبر عن فلسفة وسياسة الهيئة أو المنظمة .

٢- رسم السياسات Policy Making والاجراءات :

يُعرف رالف ديفز Ralph Davis السياسات الادراية بأنها تعبير صريح أو مضمون عن المبادئ والقواعد التى وضعتها القيادة التنفيذية لتسترشد بها المنظمة لضبط الفكر والعمل التنظيمى .

ويرى ماينارد Maynard أن السياسة الادارية تشمل مجموعة محددة من التصرفات التى سبق تحديدها من أجل الحصول على إجراء موحد طالما يوجد تشابه الى حد كبير فى الظروف.

ويصف كل من كيلى Kelly ولازر LaZer السياسة الادراية بأنها مجموعة من القواعد الموضوعة على مستوى عال من السلطة لتوجه القرارات التى تُتخذ على مستوى أقل .

وكذلك يُشير الدرسون Alderson الى السياسة الإدارية بأنها مجموعة من القواعد العامة التى تحكم إستخدام مصادر المنشأة فى الوصول الى أهدافها .

ويرى جلوفر Glover أن السياسة الإدارية تُعد مبدأ مرشدا سبق إقراره – مبنى على الاهداف – وهو الذى يحكم أعمال المشروع ويمكن منه إستنباط التعليمات الأساسية للتصرف .

ويُشير كمال ابو الخير الى السياسات الادارية بأنها الإطار العام الذى تعمل فى نطاقه الإدارة لانها تعبر عن إتجاهات الإدارة لما ينبغى أن يكون عليه سلوك الافراد واعمالهم ، ومن ثم تُعد المرشد لإتخاذالقرارات فى المنظمات .

ويعرف كل من السيد شلتوت وحسن معوض السياسة الإدارية بأنها القواعد أو المبادئ والأسس التى توضح طريقة العمل لتنفيذ المشروع .

الاختلاف بين السياسات Policies والاجراءات Procedures

السياسات ما هى الا قواعد عامة توضح بشكل عام ما يجب عمله وما لا يجب عمله فى حين أن الإجراءات ما هى الا خطوات تفصيلية محددة تأتى الخطوة منها بعد الأخرى وفقا لتتابع زمنى .

فالإجراءات توضح بشكل محدد الخطوات الواجب إتباعها بشكل روتينى مما يؤدى الى إنعدام التفكير فى المستقبل فى كيفية التنفيذ فى كل مرة ، ومن ثم يزداد مستوى الكفاءة .

ويُعرف الدرسون Alderson الاجراءات بأنها طريقة موضوعة سلفا عن كيفية تنفيذ أعمال روتينية .

ويُشير كل من آلن Allen وهاميلتون Hamilton الى ضرورة أن تكون السياسات مكتوبة اذ أن ذلك يُعد أفضل طريق لوضعها موضع التنفيذ .

ويُعد وضع السياسات مرحلة أعلى من مرحلة وضع الاجراءات ، اذ أن السياسات يتم وضعها من قبل من لديهم سلطة الادارة العليا فى المنظمات أو الهيئات ، كما أنه يجب وضع الاجراءات فى ضوء نطاق السياسات الموضوعة .

فالاجراءات تُعد انعاكسا للسياسة Reflection of Policy . كما تتضمن الاجراءات وسائل مراقبة الآداء وتعمل على التدعيم المستمر للسياسات الموضوعة . فالسياسات ينبغى ان تدعم بإجراءات حتى يمكن تحقيق الأهداف .

ولذا فان السياسات تُحدد الاطار العام الذى يحكم تحديد الاجراءات أو خطوات التنفيذ.

الإختلاف بين السياسات والتعليمات والهدف

يتضح الإختلاف بين السياسات والتعليمات من خلال ان السياسات تُعبر عن قواعد عامة توضع من قبل المديرين فى المستويات العليا لترشيد وضبط الفكر التنظيمى والأعمال فى المستويات الإدارية الأقل . واذا كانت تلك القواعد جامدة ومحددة فإنها تصبح تعليمات واجبة التنفيذ حرفيا .

أما الإختلاف بين السياسات والهدف فإنه يتبين من خلال توضيح ان الهدف يُعبر عن ما يراد تحقيقه وإنجازه ، بينما السياسات تُعبر عن المسار المتبع لتحقيق الهدف .

أهمية السياسات الادارية

للسياسات الإدارية أهمية وفوائد هامة تؤثر فى نجاح العملية الإدارية وتحقيق الأهداف المراد بلوغها . وفى النقاط التالية توضيح لأهميتها .

- تُعد جوانب مرشدة فى التفكير فى إتخاذ القرار .
- تفسر وتترجم الأهداف interpret objectives .

تُعد الاطار العام الذى تعمل فى نطاقه الادارة .
- التعرف على مدى سلامة التصرفات نحو المشكلات المتوقعة .
- توفر إتخاذ قرارات جديدة فى المشاكل المماثلة .
- تجنب حدوث الفوضى فى إنجاز العمل من خلال تحديد ما يجب وما لا يجب أدائه فى العمل .
- تحدد مراحل السير فى المشروع والخطوات الواجب إتباعها .
- تُعد من الوسائل الضرورية للرقابة .
- تقلل من المجهود الذهنى والعصبى نحو إتخاذ القرار .
- تحقق التنسيق بين تصرفات مختلف العاملين .
- تؤدى الى تحقيق الأهداف وتحقيق أفضل النتائج بكفاءة .

مبادئ أساسية يجب توافرها فى السياسات

توجد عدة مبادئ وشروط يجب توافرها فى السياسات الإدارية حتى يتحقق الهدف من رسمها ووضعها . ومن أهم تلك المبادئ ما يلى :
- تتفق مع فلسفة المجتمع وسياسته العامة .
- ان تعبر عن آراء وفكر المنظمة أو الهيئة .
- تكون واقعيه وتؤدى الى تحقيق الأهداف .
- الإستناد فى وضعها ورسمها الى الحقائق العلمية .
- ان تكون واضحة المفهوم والمعنى .
- ان ترتبط رأسيا وافقيا مع بعضها البعض ليتحقق التناسق والتجانس .
- ان تتصف بالمرونة لاجراء التعديلات والتغييرات المناسبة كلما تطلبت الظروف أوالمواقف ذلك .

مبادئ أساسية يجب توافرها فى الاجراءات

توجد عدة مبادئ أو شروط يجب أن تتوافر فى الاجراءات حتى يتحقق الهدف منها ، ومن أهم تلك المبادئ التى يجب مراعاتها ، ما يلى :

- يجب ان توضع الاجراءات داخل إطار السياسة الإدارية للمشروع ، وتؤدى الي تحقيق السياسات .
- يجب ان تُؤسس الاجراءات على حقائق ومعلومات كافية عن الوضع الفعلى وليس على مجرد إفتراضات .
- عند وضع الاجراءات يجب أن تكون خطوات التنفيذ التى تتضمنها الاجراءات مكملة لبعضها البعض ، وغير متعارضة فيما بينها.
- يجب ان يتوافر للاجراءات عنصرى الاستقرار Stability والمرونة Flexibility وذلك فى وقت واحد .
- ان تتميز الاجراءات بالبساطة والوضوح مما يُسهل من فهم القائمين بالتنفيذ لما هو مراد منها .
- يجب أن تكون الاجراءات مكتوبة حتى تكون مرجعا لكافة الخطوات التفصيلية للتنفيذ .
- أن تكون الاجراءات قابلة للتطبيق .

٣ – التنبؤ وإعداد الموازنات

ان التنبؤ Forecasting هو وضع إفتراضات عن المستقبل في ضوء ما حدث في الماضي و يحدث في الحاضر ، ولذا فإن وضع موازنة تخطيطية يعتمد علي التنبؤ ، كما انه لا يوجد قيمة عملية للتنبؤ اذا لم يترجم في شكل موازنة تخطيطية .

فإعداد الموازنة يتم في مرحلة التخطيط ، وتُعد تجسيدا للخطة الموضوعة لأوجه نشاط المشروع التي وضعت في ضوء التنبوء بالظروف المستقبلية ووضع تحليل الإفتراضات عن المستقبل .

وتُعد الموازنات التقديرية نوع من إعداد الخطة أو الخطط في صورة مالية أو فى صورة كمية . فبعد تقسيم الأعمال الي أوجه النشاط والوظائف المختلفة التي يحتويها المشروع يُصبح لكل وظيفة أو مجال موضع لميزانية تقديرية للوظائف ، وكذلك توجد موازنات تقديرية خاصة بالاقسام ، وتُعد جزء لا يتجزأ عن الموازنات الوظيفية ،

وتُعرف أوجه النشاط والمجالات المحددة بمراكز الميزانية او مراكز تكلفة .

ويتم تجميع كافه الموازنات الوظيفية في ميزانية موحدة أو رئيسية Master Budget .

وذلك لأن تجميع كل هذه الخطط المترجمة الي أرقام والمرتبطة بكل جزئية في ميزانية موحدة يحقق التوافق والتنسيق بين أجزاء المشروع ككل في نطاق الهيكل التنظيمي .

اهم الإعتبارات التي يجب مراعاتها عند إعداد الموازنات التخطيطية

- ان تكون بمثابةاهداف نموذجيه لقياس الأداء الفعلي والإرشاد الي الأداء المقبول .
- إتباع مبدأ اللا مـــركزية في تحـــضير وإعـــداد الموازنات Budget .
- ان تكون اداة مساعدة للإداريين .
- مراعاة الموضوعية وواقع الظروف المعاصرة والمتوقعة عند إعدادها .
- تحقيق عنصر التنسيق والتجانس والتكامل بين الموازنات الوظيفية .

وتُعد الموازنات التخطيطة من أهم أدوات التخطيط وأيضا تُعد من أهم أدوات الرقابة . فإذا لم يحقق اي قسم من الأقسام ما هو متوقع منه (كما أو إيرادا) فإن ذلك يستدعي المساءلة وبحث ذلك وإتخاذ القرارات في ضوء النتائج لتصحيح المسار . كما ان لو قسم من الاقسام قد تجاوز ميزانيته فإن ذلك قد يدل علي وجود خطأ ما ومن ثم يجب تداركه .

٤ – وضع برامج العمل والجداول الزمنية

يُشير سيد الهواري الي أنه بالرغم من وجود فرق بين برنامج العمل والجدول الزمني الا انه اصبح من الشائع إستخدام مصطلح البرنامج الزمني ليحل محل البرنامج والجدول الزمني في نفس الوقت .

ويوضح سيد الهواري ان برنامج العمل يحوي مجموعة أوجه النشاط الواجب القيام بها ليحقق الهدف . اما الجدولة الزمنية Scheduling فهي تعني تحديد الوقت النسبى الذي يجب ان يبدأ فيه عملية معينة ولا سيما اذا كان هناك عدة عمليات أو مراحل . في حين ان البرنامج الزمني يوضح العمليات المطلوب تنفيذها مبينا ميعاد الابتداء وميعاد الانتهاء لكل عملية تقرر تنفيذها ، فهو وسيلة لربط العمليات المختلفة من أجل تحقيق هدف محدد .

ويشمل البرنامج الزمني عدد من السياسات والاجراءات والموازنات التخطيطية ، وانه بمجرد تحقيق الهدف والخطة فإن مهمة البرنامج تُصبح منتهية بعد إستنفاذ أغراضه .

وفي هذا الصـــدد يُشير كل من كونتز Koontz ، أو دونال O' Donnell الي تلك البرامج بقولهما : « أنها مجموعة معقدة من السياسات و الإجراءات المعتمدة برأس المال اللازم وميزانيات التشغيل والموضوعة لبدء سلسلة من الأعمال الزمنية » .

خطوات تنفيذ البرامج الزمنية

يجب ان تمر عملية وضع البرامج الزمنية بعدة خطوات رئيسية ، وهي :

- تقسيم العمليات المراد إنجازها الي عمليــات فرعـية ثم تقســم الاخيره الي عمليات أصغر وهكذا . . مما يؤدي الي تحسين التخطيط وييـسر العمل في الخـطة ، كما أنه يؤدي الي الاهتمام الملائم لكل جزء من أجزاء العمل .

- يُحدد البرنامج الزمني للتنفيذ وفقا للتســلسل المنـطقي للعمـليات وكذلك صلة ودرجة الارتباط بين كل عملية واخري

- إتخاذ قرارات بشـــأن كيفية تنفيـذ العمــليات وكم ونوع الامـــكانات المادية والبشرية الواجب إستخدامها لتحقيق الاهداف .

- تقدير الوقت اللازم لكل عملية وفقا لدراسة علمية وبحوث تجريبية .

- تحديد موعد إبتداء كل عملية وكذلك موعد إنتهائها وربط تلك العمليات بعضها البعض .

- تحديد المسئوليةعن تنفيذ البرنامج أو أجزائه والافراد الذين يقومـــون بعملية المتابعة بغرض تيسير عملية التقويم .

التخطيط فى التربية الرياضية والرياضة

- مقدمة
- أهم مجالات التخطيط فى التربية الرياضية والرياضة
- مراحل التنبؤ لتطوير التربية الرياضية والرياضة
- التخطيط للتدريب الرياضى
- مراحل التخطيط الفردى للبطولات الرياضيه
  - دراسة وتحليل مستويات الرياضيين
  - تحديد الأهداف المراد إنجازها ومعاييرها .
- التخطيط للواجبات الأساسيةلعملية التدريب الرياضى
- تحديد الاسس الجوهرية لعملية التدريب الرياضي
التخطيط لمناهج التربية الرياضية المدرسية
- مراحل التخطيط لمناهج التربية الرياضية المدرسية
  - تحديد السياسة العامة
  - تحديد أهداف المنهج
  - تحديد محتويات المنهج
  - وضع تصور للبرامج التنفيذية
- التخطيط لمشروع انشاء كلية للتربية الرياضية
- أهم التساؤلات التى يثيرها التخطيط لإنشاءالكلية
- مراحل تخطيط المشروع لإنشاء الكلية
  - تحديد أهداف إنشاء الكلية
  - رسم السياسات والإجراءات
  - التنبؤ وإعداد الموازنات
  - وضع برامج العمل والجداول الزمنية

مقدمـــة

لقد أدى التقدم العلمى والتقنى السريع فى مجالات العمل المختلفة إلى إبراز أهمية التخطيط كعنصر من عناصر الإدارة .

وللتخطيط دور هام وحـيوى فى تحقيق الإدارة لأهدافهـا فى ميـادين التربية الرياضـية والرياضة ، إذ يُمثل مرحلة التفكير التى تسبق تنفيذ أى عمل أو مشروع .

فالتخطيط يرتبط بـــتحديد الأهــداف ، ومن ثم المدخلا ت " inputs" اللازمة لتحقيق الأهداف ، وكذلك تحديد السياسات والإجراءات الإدارية التى توضح طرق إستخدام المدخلات وفقاً لبرنامج زمنى محدد ، حتى يمكن تحقيق الأهداف من خلال المخرجات " Out puts ".

- وفى المجال الرياضى يتم تَطبيق مبادىء التخطيط العلمى وذلك لإنجاح المشروعات وبرامج الخدمات التى تقدمها المؤسسات والهيئات والمسئولين فى المجال لتحقيق الأهداف التالية :

- تحقيق النمو المتكامل والشامل للإنسان المصرى .
- زيادة معدلات الإنتاج .
- إستثمار أوقات الفراغ لدى النشء والشباب .
- تحقيق الإنجازات والبطولات الرياضية .
- رسم السياسات لرعاية النشء والشباب .
- توفير الإمكانات والمنشآت الرياضية .
- رعاية الحركة الأولمبية فى مصر .
- محو الأمية الرياضية لدى الجماهير .
- توسيع قاعدة الممارسين للرياضة .

- تنمية العلاقات الدولية بين الشباب
- تنظيم وإدارة الدورات الرياضية .
- التوسع فى إجراء البحوث والدراسات العلمية .
- إعداد وتنمية الكوادر العاملة فى المجال .
- بناء البرامج والخطط لتطوير مستوى التربية الرياضية والرياضة فى مصر .
- تحفيز الجماهير لممارسة الرياضة .

أهم مجالات التخطيط فى التربية الرياضية والرياضة

للتخطيط فى التربية الرياضية والرياضة مجالات متعددة حتى يمكن تحقيق نتائج مرجوة تُساير التقدم العلمى والنهضة الرياضية المعاصرة فى المجالات المختلفة.
ومن أهم مجالات التخطيط فى التربية الرياضية والرياضة نجد :

- التخطيط للمؤسسات والهيئات الرياضية .
- التخطيط للتربية الرياضية المدرسية .
- التخطيط للتدريب الرياضى .
- التخطيط للرياضة للجميع .
- التخطيط للمنشات الرياضية وتجميزاتها .
- التخطيط لإعداد وتنمية الكوادر العاملة فى المجال .
- التخطيط للعلاقات العامة فى المجال .
- التخطيط لتطوير القوانين واللوائح والنظم الإدارية المنظمة للعمل فى المجال .
- التخطيط للإعلام عن التربية الرياضية والرياضة .
- التخطيط لبناء وتطوير المناهج والبرامج الرياضية .
- التخطيط لتدريس التربية الرياضية المدرسية .
- التخطيط لتنظيم البطولات والمنافسات الرياضية .
- التخطيط لإجراء الأبحاث والدراسات العلمية .
- التخطيط للإرتقاء بالمهنة .
- التخطيط لتنظيم العروض والمهرجانات الرياضية .
- التخطيط للميزانيات .

- التخطيط لإقامة المعسكرات .
- التخطيط لتوسيع قاعدة الممارسين .

مراحل التنبؤ لتطوير التربية الرياضية والرياضة

يُعد التنبؤ الجيد والمبنى على الأسس العلمية ركيزة للتخطيط الفعال ، وذلك لأن التخطيط يكون مرتبطاً بالمستقبل ، ولذا فهو يعتمد أساساً على التنبوء Forecast .

وللتنبؤ أربعة أغراض أساسية فى مجال التربية الرياضية والرياضة ، وهى :

- التنبؤ بالإقبال على المشروعات أو الخدمات التى تقدمها المؤسسات والهيئات الرياضية .
- التنبؤ بالإتجاهات المستقبلية فى الإقبال على تلك المشروعات .
- التنبؤ بمقدار التغير فى تلك الاتجاهات .
- التنبؤ التقنى Technological Forcasting

ولذلك فإن التنبؤ لتطوير التربية الرياضية والرياضة يجب أن يمر بالمراحل التالية :

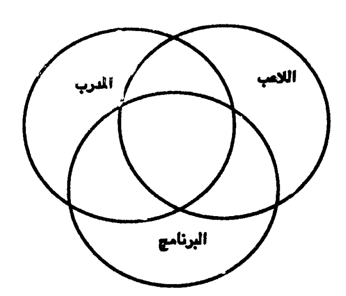
- دراسة تحليلية لفلسفة الدولة تجاه التربية الرياضية والرياضة .
- دراسة تحليلية لإحتياجات المجتمع .
- دراسة تحليلية لأدوار ومعطيات التربية الرياضية والرياضة للمجتمع .
- دراسة تاريخية وتوثيقية لمراحل تطوير التربية الرياضية والرياضة .
- دراسة علمية للمتغيرات العالمية فى المجال .
- دراسة مقارنة لنظم ومعطيات التربية الرياضية والرياضة فى الدول المختلفة .
- دراسة تحليلية ونقدية للإتجاهات المعاصرة .
- وضع تصور للتنبؤ لتطوير التربية الرياضية والرياضة .

إن الوصول للمستويات الرياضية العالية لم يكن وليد صدفة أو طريقة عشوائية ، وإنما كان نتيجة لإستخدام أحدث الأساليب العلمية فى التخطيط للتدريب الرياضى .

فقد أدى تصارع الدو ل المتقدمة على تحقيق الأرقام والمستويات العالية وتحقيق إنجازات رياضية عالمية ، إلى إهتمامها بالبحث العلمى فى مجال التدريب الرياضى ، وكذلك إلى توجيه التكنولوجيا لميدان التدريب الرياضى للإستفادة منها فى تطوير كل المتغيرات المرتبطة بالعملية التدريبية .

ولقد أصبح التدريب ميداناً ينصهر بداخله علوم طبيعية وعلوم إنسانية وأسس وحقائق علمية .

ولذا فإن التخطيط للتدريب الرياضى ليس بالأمر اليسير نظراً لتعقد وتشابك عناصر العملية التدريبية والتى يمكن توضيحها كالتالى :



وتتنوع خطط التدريب الرياضى ومن أهمها خطط التنمية الرياضية طويلة المدى وخطط الإعداد للبطولات الرياضية والتى من أهمها خطط الإعداد الأولمبى ، خطط الإعداد للبطولات العالمية ، خطط الإعداد للدورات العربية والأفريقية والافرواسيوية .

مراحل التخطيط الفردى للبطولات الرياضية

تتأسس خطط الإعداد للبطولات الرياضية على التخطيط الفردى الذى يهدف إلى الإرتقاء بمستوى الرياضيين وبما يحقق لهم الإشتراك فى البطولات الرياضية وتحقيق نتائج طيبة .

ويمر التخطيط الفردى للبطولات الرياضية بالمراحل التالية :

١ - دراسة وتحليل مستويات الرياضيين

وتعتمد تلك المرحلة على جمع العديد من المعلومات المرتبطة بالرياضيين ومستوياتهم بهدف إختيار وتحديد الرياضيين الذين تسمح مستوياتهم بالإشتراك فى برنامج الإعداد للبطولات القادمة فى ضوء النتائج والأرقام المسجلة فى إختبارتهم ونتيجة لدراسة مستوياتهم .

ومن النقاط التى يجب دراستها وتحليلها لتحديد مستوياتهم الرياضية ، نجد النقاط التالية .

- دراسة عن ظروف معيشة الفرد الرياضى .
- دراسة الحالة البيولوجية للفرد الرياضى .
- دراسة مستوى الخصائص البدنية الأساسية لتخصصه الرياضى .
- دراسة المستوى المهارى .
- دراسة المستوى الخططى .
- دراسة المستوى التربوى والنفسى .
- دراسة درجة التفاعل الإجتماعى للفرد الرياضى .
- دراسة مستوى القدرات العقلية .
- دراسة لنتائجه المسجلة فى المنافسات فى الوقت الحاضر .
- دراسة تنبوئية عن مدى تطور نتائجه فى المستقبل .

- تحديد قوة الدافعية لدى الفرد الرياضى فى الإشتراك فى البطولات القادمة ومستوى الطموح لديه فى تحقيق النتائج .
- تحديد درجة الإقتناع لتمثيل دولته في البطولات الدولية .

٢ - تحديد الأهداف المراد إنجازها ومعاييرها

فى ضوء نتائج الدراسات المرتبطة بالرياضيين ومستوياتهم والتى أوضحتها الإختبارات والقياسات الصادقة والموضوعية ، ومن خلال تحليل وتفسير تلك النتائج يتم تحديد الحد الأقصى للمستوى الذى يمكن أن يحققه الفرد الرياضى فى نهاية المرحلة الأخيرة من خطة الإعداد الفردى للبطولات الرياضية .

كما أنه يتم تحديد أهداف للخطط الفرعية وتحديد توقيت مناسب لتحقيقها ، وذلك حتى تتكامل أهداف الخطط الفرعية أو مراحل الخطة مع بعضها البعض لتحقيق أفضل النتائج وبلوغ المستوى الرياضى المرجو .

وعند تحديد الأهداف المراد إنجازها يجب مراعاة المعايير التالية :

- أن تنبع من فلسفة الدولة وتساير الأهداف القومية

وذلك يعنى أن تنبع تلك الأهداف من فلسفة وسياسة المجلس الأعلى للشباب والرياضة فى تمثيل جمهورية مصر العربية فى الخارج فى مجالات أنشطة النشء والشباب والرياضة ، وتساير سياسة اللجنة الأوليمبية المصرية فى إعداد الفرق التى تقرر اللجنة إشتراكها فى الدورات الأوليمبية والعالمية والقارية والإقليمية ، وسياسة الإتحادات الرياضية فى إعداد الفرق الأهلية التى تمثل جمهورية مصر العربية فى الدورات الأوليمبية والعالمية والقارية والإقليمية ، وفى البطولات العالمية والدولية والإشراف على تدريبها .

ولذا يجب أن تتفق الأهداف مع ذلك المعيار من حيث تحديد المستوى الرياضى الذى يسمح بتحقيق البطولة أو مركز متقدم أو التمثيل المشرف .

- **أن تتمشى الأهداف مع إحتياجات وقدرات الفرد**

- يجب أن تتناسب الأهداف مع مستوى طموح الفرد الرياضى وألا تكون أهداف تتميز بصعوبة التحقيق مما يؤدى إلى فشل الفرد الرياضى فى تحقيق الأهداف قصيرة المدى أو الأهداف المرحلية - الأهداف التكتيكية - والتى تُعبر عن المطلوب تحقيقه من نتائج فى الأجل القصير .

والفشل فى تحقيق الأهداف التكتيكية سوف يكون له آثاره السلبية فى تحقيق الأهداف الإستراتيچية - طويلة المدى .

ولذا يجب أن تتمشى الأهداف مع إحتياجات وقدرات الفر د الرياضى وذلك بمراعاة أن يكون تحديد المستوى الذى يجب أن يصل إليه كل فرد يتمشى مع إحتياجاته وإستعداداته ومستوى نضجه وقدراته . ومن ثم تزداد الدافعية لديه للإرتقاء بمستواه ومواصلة التدريب بجدية وفقاً لمراحل الخطة وتحقيق الأهداف المرحلية حتى يبلغ الأهداف الإستراتيچية .

- **أن تتميز الأهداف بوضوح المعنى والمفهوم**

يجب أن تكون الأهداف مصاغة بأسلوب لغوى يسهل فهم معناه ، وأن تبتعد الصياغة عن المصطلحات الغامضة ، حتى يمكن لجميع المسئولين عن تنفيذ الخطة من إدراك المعنى المقصود .

كما أن وضوح الأهداف ييسر للمسئولين إختيار وتحديد أنسب الطرق والوسائل لتحقيقها ، وييسر عملية التنسيق بين أفراد الجهاز الفنى والإدارى بحيث يتم التعاون فيما بينهم دون التداخل أو التعارض فى أعمالهم .

فإذا كان أحد الأهداف يرمى إلى تنمية القوة العضلية للفرد الرياضى ، فيجب الإبتعاد عن صياغته بالطريقة التالية (تنمية القوة العضلية) لأنه سوف يصبح هدماً غامضاً فى معناه ولن يسهل فهمه .

ولكن يجب تحديد نوع القوة العضلية . هل هى القوة القصوى ؟ أم القوة المميزة بالسرعة ؟ أم تحمل القوة ؟ أم جميع أنواع القوة ؟ كما يجب تحديد نسبة التنمية أو التطوير للقوة وفقاً لنوعها ٣٠٪ ، أم ٢٠٪ ، أم ١٠٪ ؟ كما يجب تحديد فترة التدريب التى يتم خلالها تنمية نوع القوة ونسبة التنمية أو التطوير ، هل فى فترة الإعداد ، أم فى فترة المنافسات ، أم فى الفترة الإنتقالية ؟ وذلك خلال الخطة السنوية للتدريب .

- أن تتميز الأهداف بالإنجاز أو الواقعية

ومعيار الإنجاز أو الواقعية يعنى أنه يمكن تحقيق الأهداف أو إنجازها ، لأن عند إختيارها وتحديدها تم مراعاة :

- أنه يمكن إنجازها لمسايرتها للأهداف القومية .
- مناسبة لقدرات الفرد الرياضى .
- التنبؤ بالمستوى المراد أن يصل إليه الفرد الرياضى مع كل مرحلة فى الخطة ، كان مبنياً على نتائج دراسات وأسس علمية ونتائج صادقة .
- ملاءمة الأهداف للإمكانات والموارد المتوفرة .
- توفير الجهاز الفنى المؤهل علمياً فى مجال التدريب التخصصى وكذلك تميزه بالخبرة فى المجال .
- مبدأ التكامل والشمول فى الأهداف .
- مبدأ الأهمية النسبية بحيث تتسلسل الأهداف منطقياً فى سلم الأولويات أو الأهمية .
- تحديد الأهداف من منطلق النتائج والمخرجات .

- أن تكون الأهداف قابلة لقياس نتائجها .

وذلك المعيار يعنى وضع الأهداف بشكل كمى أو بشكل رقمى حتى يمكن قياس نتائجها . وكذلك وضع وتحديد مجالات للنتائج ثم وضع معايير لقياس تلك النتائج .

- **أن تتميز الأهداف بالمرونة**

يجب أن تتميز الأهداف بالمرونة حتى يمكن تعديلها أو تطويرها وفقاً للمتغيرات المستحدثة .

٣ - التخطيط للواجبات الأساسية لعملية التدريب الرياضى

فى ضوء تحديد الأهداف المراد إنجازها يتم التخطيط للواجبات الأساسية لكل مرحلة من مراحل خطة الإعداد الفردى للبطولات الرياضية مع مراعاة أن يتوفر للخطة التنسيق والتكامل بين مراحلها المختلفة .

وفى مرحلة التخطيط للواجبات الأساسية يتم تحديد التدريبات والطرق والوسائل التى تحقق تلك الواجبات والمرتبطة بتنمية :

- القدرات البدنية
- المستوى المهارى
- القدرات الخططية
- المستوى المعرفى
- المستوى الوجدانى
- القدرات العقلية
- التفاعل الإجتماعى
- المستوى التربوى

٤ - تحديد الأسس الجوهرية لعملية التدريب الرياضى

وفى تلك المرحلة يتم تشكيل حمل التدريب وفقاً للأسس والمعايير العلمية . كما يجب تحديد أنسب طرق التدريب الرياضى وبما يتمشى مع طبيعة الواجبات الأساسية ومع فترات التدريب السنوية ومدة كل فترة . وذلك بغرض الوصول بالفرد الرياضى إلى المستوى المراد بلوغه فى فترة المنافسات وهى الفترة المقررة لإقامة البطولة .

كما يجب مراعاة جميع العوامل التى تؤدى إلى حدوث ظاهرة الحمل الزائد Over Load والتى تتسبب فى إنخفاض مستوى الفرد الرياضى ، والعمل على تجنب تلك العوامل .

التخطيط لمناهج التربية الرياضية المدرسية

يتطلب التخطيط لمناهج التربية الرياضية دراسات مستفيضة لإحتياجات المجتمع ولخصائص مراحل النمو وللإمكانات ، وفى ضوء تلك الدراسات يتم تحديد الأهداف وإختيار المحتوى من النشاط وذلك بغرض تحقيق الأهداف المرجوة من العملية التعليمية .

ومناهج التربية الرياضية تسعى لتواكب التقدم العلمى الذى يتميز به العصر الحديث ، ولذا تعتمد فى بنائها على الأسس العلمية والتربوية الحديثة حتى تسهم فى تحقيق إحتياجات المجتمع والأفراد ، مسايرة فى ذلك الفلسفة التربوية للمجتمع .

مراحل التخطيط لمناهج التربية الرياضية المدرسية :

لبناء مناهج التربية الرياضية المدرسية وفقاً للتخطيط الجيد المبنى على الدراسات ونتائج البحوث العلمية ، فإن التخطيط يمر بعدة مراحل وهى :

١ - تحديد السياسة العامة

إن أهداف التربية سواء تفرعت من فلسفة تربوية أو تجسدت كسياسة تعليمية أو استراتيجية تربوية فهى لا تُستمد من خارج حياة الأفراد ولا تبتعد عن حركة المجتمع ، بل تشتق من حياة الأفراد والمجتمع ، وتتطوّر بتطور مقومات هذه الحياة .

وتستمد التربية الرياضيـة أهدافها وسياسـتها من أهداف التربيـة التـى تساير إتجاهات الدولة .

ولذا فإن السياسة العامة للتربية الرياضية تكون :

- إعداد جيل يتوافر فى بنائه تكامل النمو العقلى والنفسى والبدنى والإجتماعى
- التعرف على الفروق الفردية بين التلاميذ والعمل علي توجيهها التوجيه المناسب .
- تزويد التلاميذ بالحقائق والخبرات وبالقدر المناسب لمراحلهم السنيه .
- تحفيز التلاميذ لممارسة أوجه النشاط المختلفة وإتاحة الفرص أمامهم للإنطلاق نحو فروع التربية الرياضية .
- إعداد الطاقات البشرية اللازمة لأوجه النشاط الجماعية المختلفة (الترويحية والكشفية والإرشادية) .

٢ - تحديد أهداف المنهج

إن الأهداف التربوية تتأثر بالتقدم وبالتطور الحضارى ، ولذلك فإن أهم الأسس التى يتم فى ضوئها تحديد أهداف مناهج التربية الرياضية هي :

- البناء الإجتماعى للدولة : أن إرتباط الأهداف التعليمية بالنظم الإجتماعية يُعد أمراً طبيعياً ، إذ أن المدرسة بطبيعتها مؤسسة تعليمية وإجتماعية تعمل على إستمرار المجتمع وإعداد الأفراد للقيام بمسئولياتهم وواجباتهم نحو مجتمعهم .

- المرحلة التعليمية وطبيعة التلاميذ : إن المرحلة التعليمية وطبيعة التلاميذ تحدد أهداف مناهج التربية الرياضية . فالأهداف يجب أن ترتبط بذاتية وإستعدادات وقدرات وحاجات المتعلمين .

ولتحديد أهداف المنهج يتم مراعاة تحديد أهداف من النوع الإستراتيجى وأهداف من النوع التكتيكى .

-الأهداف الإستراتيجية: وهى الأهداف طويلة المدي ، ويمكن تحديد الأهداف التالية كأهداف استراتيجية :

- تحقيق النمو المتكامل للمتعلمين .
- تنمية اللياقة البدنية

- إكساب المتعلمين للمهارات الحركية لأوجه النشاط الرياضية المختلفة .
- الإعداد للبطولة الرياضية .
- الأهداف التكتيكية : وهى الأهداف قصيرة المدى . ويمكن تحديد الأهداف التالية كأهداف تكتيكية :
  - تنمية القوام المعتدل .
  - تنمية عنصر المرونة .
  - تنمية عنصر القوة العضلية .
  - تنمية التذوق الحركى .
  - الكشف عن المواهب الرياضية .

إلا أنه يجب الوضع فى الاعتبار أن الأهداف الاستراتيجية يمكن أن تكون فى مرحلة متقدمة أهداف تكتيكية لأهداف أخرى أبعد منها .

بمعنى إن كانت اللياقة البدنية هدفاً إستراتيجياً فى مرحلة من المراحل ، وكانت الأهداف التكتيكية التى إنبثقت منها هى : تنمية عنصر القوة العضليه ، عنصر المرونة ، عنصر السرعة ، عنصر التوافق ...... إلا أن اللياقة البدنية يمكن أن تُصبح فى مرحلة متقدمة هدفاً تكتيكياً لهدف إستراتيجى أخر أبعد . وهو النمو المتكامل للفرد .

٣ - تحديد محتويات المنهج :

إن عملية إختيار محتويات المنهج هى العملية الإجرائية التى تحّول الأهداف التعليمية من مجرد تطلعات إلى كونها حصائل تعليمية وتربوية .

ويمكن أن يشتمل منهج التربية الرياضية للمرحلة التعليمية الثانوية للبنين على أوجه النشاط التالية :

- الإعداد البدنى العام
- العاب القوى
- الجمباز
- كرة القدم
- كرة السلة

- الكرة الطائرة
- كرة اليد

ولذا فإنه يجب تحديد أوجه النشاط التى سوف يشتمل عليها المنهج قبل تحديد المحتوى . وبناءً على ذلك يتم تحديد محتوى كل من تلك الأوجه من النشاط .

٤ - وضع تصور للبرامج التنفيذية

وخلال تلك المرحلة من التخطيط للمنهج يتم وضع تصور للمهارات والتدريبات المرتبطة بمحتوى كل نشاط .

وليكن التصور أن المهارات التى اختيرت لنشاط كرة السلة ضمن منهج التربية الرياضية للبنين بالمرحلة الثانوية هى :

- التمرير : التمريرة الصدرية ، المرتدة ، من فوق الرأس ....
- تنطيط الكرة : مع تغيير السرعة ، تغيير الإتجاه ، التوقف ....
- التصويب : من الثبات باليدين ، بيد واحدة ،من الحركة ....
- الدفاع : الربط بين حركات الدفاع والمكان المناسب للدفاع ....
- الهجوم : متابعة هجومية : التمرير السريع والقطع وإستلام التمريرة والتصويب .

ويجب أن نحدد التدريبات المرتبطة بكل مهارة وأن يتم تدريب المتعلمين على تلك المهارات وفقاً للوحدات التعليمية وكذلك يتم تحديد عدد الدروس لتعلم تلك المهارات

ويتم تحديد (١٢) درساً من كل عام دراسى لتعليم المهارات المراد تعليمها فى كرة السلة فى المرحلة الثانوية ، ويشترط أن تكون تلك الدروس متتابعة .

التخطيط لمشروع إنشاء كلية للتربية الرياضية

إن التخطيط لمشروع إنشاء كلية للتربية الرياضية لا تختلف أسسه العلمية عن تخطيط مشروع أخر ، وإن كانت التساؤلات هى التى سوف تختلف :

أهم التساؤلات التى يثيرها التخطيط لإنشاء الكلية

- ما هو الهدف من إنشاء الكلية ؟
- مـا هـى الفـوائد التى تعـود على المجتـمع من إنـشاء الكلية ؟
- ما هى الأعداد المتوقع التحاقها بالكلية ؟
- ما هو الموقع المناسب لإنشاء الكلية ؟
- من سيكون المسئول عن تنفيذ المشروع ؟
- ما هى المدة المتوقعة لإنشاء الكلية ؟
- ما هى التكاليف التقديرية لعملية الإنشاء ؟
- من سوف يكون المسئول عن الإشراف ؟
- ما هى المشكلات المتوقعة ؟
- ما هى البدائل لحل المشكلات ؟
- كيف سوف يتم تقويم مراحل تنفيذ المشروع ؟

مراحل تخطيط المشروع لإنشاء الكلية

بعد إجراء الدراسات والتنبؤات التى تفيد تلك التساؤلات السابقة وبعد إتخاذ القرار بإنشاء الكلية ، فإن التخطيط يسير فى المراحل التالية :

أولاً : تحديد أهداف إنشاء الكلية

يجب تحديد الأهداف بوضوح ومع مراعاة أن تكون تلك الأهداف نابعة من حاجات المجتمع ومتمشية مع الفلسفة التعليمية والتربوية للدولة ، وذلك مثل الأهداف التالية :

- إعداد المتخصصين فى تدريس وتدريب وإدارة الأنشطة الرياضية .
- اعداد القيادات للعمل فى مجال رعاية الشباب
- المشاركة الإيجابية مع الهيئات والمؤسسات المعنية بتطوير التربية الرياضية فى المجتمع .
- تقديم الإستشارة العلمية للهيـئات الحكومية والأهلية فى مخـتلف مجالات التربية الرياضية والرياضة .

ثانياً : رسم السياسات والإجراءات :

يجب وضع تصور للسياسات والإجراءات التى تتمثل فى قواعد توضح بشكل عام ما يجب عمله ومالا يجب عمله . كما يجب أن ترتبط السياسات الإدارية رأسياً وأفقياً ببعضها البعض وأن تتمشى مع السياسة العامة للدولة .

ورسم السياسات يشمل السياسات الأساسية وهى السياسة التى تحكم السياسات الأخرى وتكون مدونة فى اللائحةالتأسيسية للكلية . وكذلك السياسات العلياً التى يتم وضعها من قبل الإدارة العليا . وأيضاً السياسات الادارية ، وهى المرتبطة بعدة أوجه من النشاط والأعمال مثل السياسات التالية :

- التعليم
- البحوث والدراسات
- العلاقات العامة
- المالية
- الشراء
- المكتبية
- الأفراد .

وتتضمن سياسات الأفراد سياسات التعيين وسياسات الترقى وسياسات إنهاء الخدمة ....

ثالثاً : التنبؤ وإعداد الموازنات :

تُعد الموازنات التقديرية نوع من إعداد الخطة أو الخطط فى صورة مالية أو فى صورة كمية . ولذا يجب عند وضع مشروع تصميم الكلية تحديد الإحتياجات فى صورة كمية وتحديد التكلفة التقديرية لكل منها ، وبحيث يصبح لكل وظيفة أو مجال موضع لميزانية تقديرية خاصة بالوظائف والأقسام ، ثم يتم تجميع كل هذه الخطط المترجمة إلى أرقام والمرتبطة بكل جزئية فى ميزانية موحدة .

ولذا يجب تقدير ميزانية للمنشآت الإدارية والفنية للكلية والتى تشمل :

- مقر العميد والوكلاء

- مقر الأقسام العلمية
- مقر المكتبة
- مقر أمين الكلية والشئون المالية والإدارية والدراسات العليا والتعليم والطلاب
- مقر قسم رعاية الشباب
- مقر لشئون الرعاية الصحية
- مقر لشئون الأمن ووحدة حرس الجامعة
- مقر للقسم الداخلى والإعاشة
- مقر الخدمات الطلابية

كما يجب وضع ميزانية تقديرية للملاعب والصالات المغلقة والتى تشمل :-

- مقر الملاعب وملحقاتها من مكاتب إدارية ووحدات خلع الملابس والمخازن .
- مقر الصالات المغلقة وملحقاتها .
- مقر لمنشآت الرياضات المائية .

كما يجب وضع ميزانية تقديرية لوظائف أعضاء هيئة التدريس ومساعديهم والوظائف الادارية .

رابعاً : وضع برامج العمل والجداول الزمنية :

ان البرامج الزمنية توضح العمليات المطلوب تنفيذها مع بيان موعد بدء وإنتهاء كل عملية تقرر تنفيذها .

ولذا يجب تحديد موعد بدء وإنتهاء إحتياجات المنشآت الإدارية والفنية وكذلك إحتياجات الملاعب والصالات المغلقة وملحقاتها وفقاً لأولوية التنفيذ .

كما يجب تحديد موعد إفتتاح الكلية وموعد إستقبال الطلاب للإلتحاق بالكلية وفقاً للنظام المعمول به .

وفيما يلى توضيح لخطة إحتياجات الكلية والبرنامج الزمنى لتنفيذ تلك الإحتياجات.

نموذج للبرنامج الزمنى لخطة الاحتياجات لمبنى كلية التربية الرياضية ببورسعيد خلال الفترة من ١٩٨٨م - ٢٠٠١م

١/. المنشآت البنائية الإدارية والفنية :

الاحتياجـــات	مراحل التنفيذ ١٩٨٨ - ١٩٩١ عاجلة	 ١٩٩٢ - ١٩٩٥ متوسطة المدى	 ١٩٩٦ - ٢٠٠١ بعيدة المدى
١/١ مقر العميد والوكلاء	X		
١/١/١ مقـر العميد (مكتب العمادة / صالـة اجتماعات / سكرتارية / بوفيه)	X		
٢/١/١ مقر وكيل الكلية لشئون الدراسات العليا والبحوث (مكتب الوكيل صالة اجتماعات سكرتارية)	X		
٣/١/١ مقـــر وكيـل الكليـة لشـــئون التعليـم والطلاب (مكتب الوكيل صالة اجتماعات سكرتارية)	X		
٢/١ مقر الاقسام العلميـــــــة :	X		
١/٢/١ مقر عدد (٧) أقسام علمية يضم كل قسم :	X		
١/١/٢/١ رئيساً للقسم (مكتب رئيس القسم / صالة اجتماعات / سكرتارية)	X		
٢/١/٢/١ أساتذة ، أساتذة متفرغون ، أساتذة غير متفرغون ، سكرتارية	X		

تابع البرنامج الزمني لخطة الاحتياجات لمبني الكلية

الاحتياجــــات	مراحل التنفيذ		
	١٩ ٨٨ - ١٩٩١ عاجلة	١٩٩٢ - ١٩٩٥ متوسطة المدى	١٩٩٦ - ٢٠٠١ بعيدة المدى
١/٢/١/٣ أساتذة مساعدون ، مدرسون ، ومساعدى أعضاء هيئة التدريس	X		
١/٢/٢ مقر المعامل		X	
١/٢/٢/١ معمل القياسات الجسمية		X	
١/٢/٢/٢ معمل بيولوچيا الرياضة		X	
١/٢/٢/٣ معمل فسيولوچيا الرياضة		X	
١/٢/٢/٤ معمل الكمياء الحيوية		X	
١/٢/٢/٥ معمل الميكانيكا الحيوية		X	
١/٢/٣ مقر قياسات الجهد البدنى		X	
١/٢/٤ مقر الوسائل التعليمية	X		
١/٢/٥ مقر المحاضرات النظرية :	X	X	X
١/٢/٥/١ عدد (٦) مدرج للمجموعات الدراسية سعة كل مدرج ٧٥ طالباً .	X		
١/٢/٥/٢ عدد (٣) مدرج للفرق مجمعة سعة كل مدرج ٥٠٠ طالب		X	
١/٢/٥/٣ عدد (١) مدرج (صالة كبرى للمحاضرات) سعته ١٠٠٠ طالب .			X
١/٢/٦ مقر التحكم فى الاتصالات السلكية الداخلية للكلية والدوائر التليفزيونية التعليمية والمراقبة للمبنى جميعه .		X	
١/٣ مقر المكتبة :	X	X	X
١/٣/١ مقر مكتبة الدراسات العليا		X	
١/٣/١/١ مقر المراجع والخدمات الإدارية للمكتبة.		X	
١/٣/١/٢ مقر الاطلاع		X	
١/٣/١/٢/١ صالة كبرى للاطلاع		X	

الاحتياجـــات	مراحل التنفيذ		
	١٩٨٨ - ١٩٩١ عاجلة	١٩٩٢ - ١٩٩٥ متوسطة المدى	١٩٩٦ - ٢٠٠١ بعيدة المدى
٢/٢/١/٣/١ عدد (٤) حجرات للاطلاع لفترات متصلة			X
٢/٣/١ مقر مكتبة مرحلة البكالوريوس	X		
١/٢/٣/١ مقر المراجع والخدمات الإدارية للمكتبة	X		
٢/٢/٣/١ صالة كبرى للإطلاع	X		
٣/٢/٣/١ عدد (٢) حجرة إطلاع لفترات متصلة		X	
٤/١ مقر أمين الكلية والشئون المالية والإدارية والدراسات العليا والتعليم والطلاب والعلاقات الثقافية	X	X	X
١/٤/١ مقر أمين الكلية (مكتب / صالة اجتماعات / سكرتارية)	X		
١/١/٤/١ مقر الشئون المالية	X		
١/١/١/٤/١ مقر قسم الحسابات والموازنة (مكاتب حسابات وموازنة عدد (٢) خزينة)	X		
٢/١/١/٤/١ مقر قسم المشتريات والمخازن (مكاتب مشتريات / مخازن مستديمة / مخازن فرعية)	X		
٢/٤/١ مقر الشئون الإدارية :	X		
١/٢/٤/١ مقر قسم شئون العاملين (التسجيل والوثائق / الاستحقاقات / شئون أفراد)	X		
٢/٢/٤/١ مقر قسم الخدمات العامة (شئون عامة / خدمات معاونة ومهنية /المهد الفرعية)	X		
٣/٤/١ مقر شئون التعليم والطلاب	X		
١/٣/٤/١ مقر شئون تعليم طلاب الفرقة الأولى	X		
٢/٣/٤/١ مقر شئون تعليم طلاب الفرقة الثانية	X		

الاحتياجـــات	مراحل التنفيذ		
	٨٨ ١٩ - ١٩٩١ عاجلة	١٩٩٢ - ١٩٩٥ متوسطة المدى	١٩٩٦ - ٢٠٠١ بعيدة المدى
١/٤/٣/٣ مقر شئون تعليم طلاب الفرقة الثالثة	X		
١/٤/٣/٤ مقر شئون تعليم طلاب الفرقة الرابعة	X		
١/٤/٣/٥ مقر شئون التجنيد	X		
١/٤/٣/٦ شئون الخريجون	X		
١/٤/٣/٧ شئون الامتحانات	X		
١/٤/٤ مقر شئون الدراسات العليا		X	X
١/٤/٤/١ مقر دراسات الصقل والتأهيل		X	
١/٤/٤/٢ مقر دبلوم الدراسات العليا		X	
١/٤/٤/٣ مقر الماچستيـر		X	
١/٤/٤/٤ مقر الدكتوراه			X
١/٤/٤/٥ مقر التوثيق للدراسات العليا والبحوث			X
١/٤/٥ مقر شئون العلاقات الثقافيـــة	X		
١/٤/٥/١ مقر العلاقات الثقافية الداخلية	X		
١/٤/٥/٢ مقر العلاقات الثقافية الخارجية	X		
١/٥ مقر قسم رعاية الشباب :	X		
١/٥ /١ مقـــر رئيـــس قسم رعاية الشـباب والسكرتاريـــة	X		
١/٥/٢ مقر النشاط الرياضى	X		
١/٥/٣ مقر النشاط الاجتماعى	X		
١/٥/٤ مقر النشاط الثقافى والفنى	X		
١/٥/٥ مقر الشئون المالية	X		
١/٥/٦ مقر الشئون الإدارية	X		
١/٦ شئون الرعاية الصحية :	X	X	
١/٦/١ مقر وحدة إسعاف أولية	X		

الاحتياجـــات	مراحل التنفيذ ١٩٨٨ - ١٩٩١ عاجلة	 ١٩٩٢ - ١٩٩٥ متوسطة المدى	 ١٩٩٦ - ٢٠٠١ بعيدة المدى
١/٦/١ مقر وحدة إسعاف أولية		X	
٢/٦/١ مقر وحدة الفحوص الطبية الشاملة		X	
٣/٦/١ مقر وحدة علاجية			
٧/١ شئون الأمن ووحدة حرس الجامعة :	X		
١/٧/١ مقر ضابط الأمن والحرس	X		
٢/٧/١ مقر ضابط الصف وجنو د الأمن والحرس	X		
٣/٧/١ مقر إقامة صف وجنود الأمن والحر س	X		
٨/١ القسم الداخلي والإعاشة :	X		
١/٨/١ مقر سكن الطلاب (بواقع (٤) طلاب بكل حجرة) لعدد ٥٠٠ طالب .	X		
٢/٨/١ مقر المطبخ وملحقاته من شئون إدارية ومخازن	X		
٣/٨/١ مقر المطعم وملحقاته بنظام اخدم نفسك	X		
٩/١ مقر الخدمات الطلابية :			X
١/٩/١ مقر النادى			X
٢/٩/١ مقر المسرح والسينما			X
٢/.الملاعب المغلقة والملاعب المفتوحة			
١/٢ مقر الملاعب المغلقة لكل منها مخازنها وكاتبها الإدارية ووحدات خلع الملابس .	X	X	X
١/١/٢ صالة المنازلات الفردية الكبرى متعددة الملاعب (مصارعة جودو ، كراتيه ، مبارزة ، ملاكمة ، رفع أثقال)	X		
٢/١/٢صالةكبرى ذات الملاعب المتبادلةوالمتعددة (الكرة الطائرة ، كرة السلة ، كرة اليد ، تنس طاولة ، تنس ، تمرينات ، لياقة بدنية)	X		

تابع البرنامج الزمني لخطة الاحتياجات لمبني الكلية

الاحتياجــــات	مراحل التنفيذ ٨٨ ١٩ - ١٩٩١ عاجلة	١٩٩٢ - ١٩٩٥ متوسطة المدى	١٩٩٦ - ٢٠٠١ بعيدة المدى
٢/١/٣ عدد (٢) صالة جمباز	X		
٢/١/٢ صالة الرياضات المائية :		X	X
٢/١/٢/١ حمام سباحة للتعليم والمنافسات مستوى أولمبى بالمدرجات مغلق أو مفتوح .		X	
٢/١/٢/٢ حمام غطس للتعليم والمنافسات مستوى أولمبى بالمدرجات مغلق أو مفتوح .		X	
٢/١/٢/٣ حمام سباحة للأطفال للتعليم مغلق أو مفتوح			X
٢/٢ الملاعب المفتوحة لكل منها مخازنها ومكاتبها الإدارية ووحدات خلع الملابس .	X	X	X
٢/٢/١ ملاعب الانشطة الرياضية الجماعية :	X		
٢/٢/١/١/ عدد (٢) ملعب لكرة القدم ملعب واحد مضاء	X		
٢/٢/١/٢ عدد (٤) ملعب لكرة السلة بالإضاءة	X		
٢/٢/١/٣ عدد (٤) ملعب لكرة اليد بالإضاءة	X		
٢/٢/١/٤ عدد (١) ملعب هوكى مضاء	X		
٢ /٢ /٢ ملاعب الأنشطة الرياضية الفردية	X		
٢ / ٢ / ١ مضمار وميدان العاب القوى	X		
٢ / ٢ / ٢ مضمار دراجات			X

التنظيم

- مقدمة
- ماهية التنظيم
- دعامات التنظيم
- أهم المبادىء الرئيسية للتنظيم
- مراحل عملية التنظيم
  - تصميم الهيكل التنظيمى
  - تصوير الهيكل التنظيمى
    - أهمية الخرائط التنظيمية
  - التوصيف الوظيفى للمناصب
    - أهمية التوصيف الوظيفى للمناصب
  - الدليل التنظيمى
    - أهمية الدليل التنظيمى
  - تطبيق التنظيم وتحليله
- أهمية عملية التنظيم
- واجبات العملية التنظيمية
  - تقسيم العمل
    - طرق تقسيم العمل
    - شروط تقسيم العمل
  - تحديد نطاق الإشراف وحجم الهرم
    - سلبيات تعدد المستويات الإدارية
    - سلبيات نطاق الإشراف الواسع
    - نطاق الإشراف الأمثل
    - وحدة الإشراف والقيادة
  - تحديد المسئوليات والسلطات
    - مفهوم المسئولية
    - مفهوم السلطة
    - تفويض السلطة
  - التنسيق .

مـــقدمـــــة

يشير جيمس مونى James Mooney إلى أن أية عملية تنظيمية إنما تسبق بالضرورة الإدارة ذات الفاعلية ، إذ تفترض الإدارة دائماً وجود شيء ملموس تقوم على إدارته ، والذى لا يمكن توافره بدون تنظيم .

ويتحدد الغرض الأساسى للتنظيم فى توحيد جهود الأفراد حتى لا يكون هناك تداخل أو تعارض فى الإختصاصات . وطالما أخذنا بمبدأ التخصص بين الأفراد فى مجال العمل ، يصبح التنسيق أيضاً أمراً حتمياً كضرورة لفاعلية الإدارة .
ويؤكد جوليك Gulick وإيرويك Urwick على أهمية تقسيم العمل والتنسيق بقولهما : إذا كان تقسيم العمل أمر لا مفر منه فإن التنسيق يصبح فى هذه الحالة أمراً مفروضاً .

وذلك يعنى أن عملية التنظيم تهدف إلى تقسيم العمل وتحديد نطاق الإشراف وترتبط بتحديد المسئوليات والسلطات وكذلك إختيار المديرين وتحديد العلاقات .

ويرى سيد الهوارى أن عملية التنظيم تتضمن ما يلى :
- تصميم الهيكل التنظيمى
- تحديد المسئوليات
- تحديد العلاقات
- إختيار المديرين

ماهية التنظيم

يُشير هنرى فايول Henri fayol إلى أن تنظيم المشروع معناه تزويده بكل شيء مفيد للقيام بوظائفه : المواد الخام ، المعدات ، رأس الما ل ، الأفراد . موضحاً أنه عندما يتيسر للأفراد الموارد المادية الضرورية فإنهم يكونوا قادرين على القيام بوظائف المشروع .

ويُعرف أوليفر شيلدون Olivier Sheldon التنظيم بأنه عملية جمع العمل الذى يجب أن يقوم به الأفراد أو المجموعه مع توفر القدرات الضرورية اللازمة لتنفيذها بشكل يتيح أفضل الفرص لتحقيق الكفاءة والتطبيق الإيجابى المنظم والمنسق للمجهودات المتاحة .

ويصف كل من جيمس مونى James Mooney والان رايلى Alan Reiley التنظيم بأنه شكل أى تجمع إنسانى يهدف إلى تحقيق هدف مشترك .

و يرى ليندال إيرويك Lyndall Urwick أن التنظيم هو عملية تحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف وذلك فى مجموعات بحيث يمكن إسنادها إلى أشخاص .

وينظر لويس براون Louis Brown إلى التنظيم على أنه حالة مرتبة بشكل تكون فيها الأجزاء مرتبطة ببعضها البعض ، موضحاً أن كل جزء له وظيفة معينة لها علاقة بالكل .

ويعرف چورچ جراهام Georges Garaham التنظيم بأنه نظام System لأوجه النشاط الإنسانى ، موجه لتحقيق هدف أو أهداف محددة .

أما أرنست ديل Ernest Dale فإنه يرى أن التنظيم هو الطريقة التى يتم بموجبها التأكد من :

- تقسيم العمل الضرورى لتحقيق الهدف إلى أجزاء ، وبحيث يستطيع القيام بكل جزء شخص واحد .
- عدم وجود إزدواج فى العمل .
- المجهودات كلها موجهة لتحقيق هدف مشترك .

وكذلك يشير هربرت سيمون Herbert Simon إلى التنظيم بأنه العملية الإدارية التى تعمل على :-

- تقسيم العمل مع تحديد إختصاصات كل قسم ودور كل فرد فى تحقيق الأهداف
- تحديد أسلوباً نمطياً للعمل ، وذلك من خلال إتباع القواعد والمبادىء المحددة والتى تحكم سير العمل .
- تحديد طرق الإتصال وو سائله .
- تدريب العاملين فى المشروع وتنميتهم .

وينظر وليم سكوت William Scott إلى التنظيم على أنه أداه هدفها النهائى إلغاء القوى التى تعرقل التضامن الإنسانى .

وكذلك يرى تيرى Terry أن التنظيـم هو ترتيب منسق للأعمال اللازمة لتحقيق الهدف ، وتحديد السلطة والمسئولية المعهود بها للأفراد الذين يتولون تنفيذ هذه الأعمال .

ويرى هارولد كونتز Harold Koontez أن التنظيم يعنى تقسيم أوجه النشاط الازم لتحقيق الخطط والأهداف ، وتجميع كل نشاط فى إدارة مناسبة بحيث يتضمن التنظيم تفويض السلطة والتنسيق .

ويُعرف كل من نيونر Neuner ، كيلنج Keeling، كاللوس Kallaus ، التنظيم بأنه عملية إدارية يؤدى من خلالها الأفراد وظائفهم ، وتوضع العوامل المادية مع بعضها بأسلو ب يكوّن وحدة قابلة للإدارة وذلك لتحقيق الأهداف المحددة .

وينظر كمال أبو الخير إلى التنظيم على أنه العمل على إيجاد حالة توازن المشروع ، وذلك من خلال تحديد أهدافه وتوضيح وسائل تحقيقها بتناسق كامل وإنسجام تام ، وتحليل لمختلف الوظائف اللازمة لتحقيق تلك الأهداف ، مع بيان السلطات المخوّلة لها ومسئولياتها ، وتوضيح ما بينها من علاقات مع إيجا د وسائل فعالة للرقابة تُمكن من التعرف على الإنحرافات مبكراً والمبادرة إلى تقويمها .

ويرى سيد الـهوارى أن التنـظيم - كعـملية - هو عبارة عن وضـع نظـام علاقات بين أشخاص ، منسق إدارياً من أجل تحقيق هدف مشترك .

ويوضح الهوارى أن (نظام) System يعنى مجموعة أجزاء مرتبطة ببعضها البعض إرتباطاً تاماً ، بحيث أن أى تغير فى أى جزء لابد وأن يؤثر فى الأجزاء الأخرى . وأن كل جزء من تلك الأجزاء له منطقه الخاص به ، والمنطق الخاص بكل جز ء يعنى أنه له دور فى تحقيق الهدف النهائى . فمنطق الأجزاء هو منطق تحقيق نتائج ، ومنطق الربط هو منطق تحقيق نتائج ، وليس مجرد تجميع تصورى أو إعتباطى .

دعامات التنظيم :

تحتاج الهيئات أو المنظمات إلى مقومات أو دعائم أساسية حتى تتمكن من الإستمرار فى أداء نشاطها وتحقيق أهدافها بنجاح وكفاءة .

ويُشير محمد سعيد أحمد إلى أنه يجب أن يتوفر للتنظيم الدعامات الأساسية التالية.

(١) الدعامة البشرية :

وتمثل مجموع الأفراد العاملين فى المنظمة على إختلاف مستوياتهم الوظيفية . وتُعد تلك الدعامة من الأهمية نظراً لديناميكية وحركية العنصر البشرى وأثره الفعال فى عمليات الإنجاز وفى تحقيق التعاون الذى يساعد المنظمة على القيام بعملها .

(٢) الدعامة التنظيمية :

أو الشكل التنظيمى الذى تتخذه المنظمة والذى على أساسه توزع السلطات والمسئوليات وتحدد الأعمال المسندة إلى كل وحدة من الوحدات .

(٣) الدعامة القانونية :

أو السند القانونى الذى تستند إليه المنظمات فى ممارسة نشاطها ، ومنه تستمد إختصاصاتها . وأهمية الدعامة القانونية تستند إلى أنه لا يمكن لأى منظمة من المنظمات أن تمارس عملاً من الأعمال دون أ داة تشريعية أو قانونيةتحدد نشاطها وأهدافها ، وعلى ذلك فإنه لا يمكن لأى منظمة من المنظمات أن تباشر أى نشاط لا يدخل ضمن إختصاصاتها التى حددها لها القانون وإلا تعرضت لمنازعات وإشكالات قانونية وتعثرت أعمالها .

(٤) الدعامة المالية :

أى الجانب التمويلى للمشروع الذى يساعده على تحقيق أهدافه . إذ لن تتحقق سبل النجاح للمنظمة إلا إذا هيأنا لها الموارد المالية اللازمة والتى تتيح لها الفرصة لتدبير ما يلزمها من معدات ولإستخدام الخبرات والمهارات البشرية ، فالمال فى الواقع هو عصب المنظمات .

ومن ثم فإن تلك الدعائم الأربع تتفاعل مع بعضها وتتأثر ببعضها وتساهم فى العمليات الإدارية التى تتولاها المنظمات .

أهم المبادىء الرئيسية للتنظيم :

هناك إجماع بين علماء التنظيم والإدارة المعاصرين على وجود عدد من المبادىء يُسترشد بها عند تصميم الهيكل التنظيمى ، وأن تلك المبادىء يمكن أن تكون أسس ومقاييس للتنظيم الجيد Criteria of good organization .

ويُشير إرويك Urwick إلى أن مبادىء التنظيم المتفق عليها ما هى إلا بداية فقط لفلسفة شاملة لمهام الإدارة .

ومن أهم المبادىء الرئيسية للتنظيم والتى يجب الإسترشاد بها فى العملية الإدارية ، المبادىء التالية :

- مبدأ وحدة الهدف : Unity of objective
- مبدأ الكفاءة أو الفاعلية : Efficiency
- مبدأ نطاق الإ دارة : Span of Management
أو مبدأ نطاق الاشراف : Span of supervision
- مبدأ تدرج السلطات : Scalar Principle
- مبدأ تفويض السلطة : Delegation Principle
- مبدأ المسئولية : Principle of Responsibility
- مبدأ تناسب أو تعادل السلطات مع المسئوليات :
Parity of Authority and Responsibility
- مبدأ وحدة القيادة : Unity of Command
- مبدأ مستويات السلطة : The Authority level Principle
- مبدأ تقسيم العمل : Division of work
- مبدأ تحديد الوظائف Principle of Functional Definition
- مبدأ ألتوازن والمرونة : Balance and Flexibility
- مبدأ الاستمرارية : Continuity
- مبدأ الدورية فى مراجعة التنظيم : Periodical Check of organization
- مبدأ التنسيق : Co-ordination
- مبدأ توازن المركزية واللامركزية : Balance of centralization and Decentralization
- مبدأ البساطة فى التنظيم : Simplicity
- مبدأ التسهيلات القيادية : Leadership facilitation

كما عددت كاثرين سيكلر هدسون " Katherin Skiller Hadson " مبادىء التنظيم على الوجه الآتى :

أولاً : لابد من تحديد معالم السياسة ونشرها على المسئولين عن التنفيذ .

ثانياً : يجب تقسيم العمل وتخطيطه ووضع برامجه بطريقة منظمة .

ثالثاً : لابد من تحديد المسئوليات والواجبات بدقة وإسنادها بوضوح إلى العاملين بعد تفهمهم لها وإدراكهم لمعناها وأبعدها .

رابعاً : على المسئولين عن التنفيذ ، التوصل إلى الإجراءات وطرق العمل المناسبة وإستخدامها .

خامساً : مراعاة العدالة والأولويات فى توزيع الموارد المتاحة (مادية كانت أو بشرية) على الوحدات المختلفة بحيث تكون مناسبة وكافية لإستخداماتها .

سادساً : تفويض السلطة المتكافئة والمناسبة للمسئولية بحيث تكون تلك السلطة أقرب إلى موقع العمليات ومكان الحاجة إليها

سابعاً : لابد من تهيئة علاقات منظمة وكافية تربط بين مكونات التشكيل التنظيمى ، ويتم عن طريقها إنجاز الأعمال .

ثامناً : يجب أن يكون على قمة المنظمة وكذلك فى سائر قطاعاتها قيادات مؤهلة فعالة .

تاسعاً : يجب أن تسود المنظمة وحدة الأمر ووحدة الغرض والهدف .

عاشراً : مساءلة العاملين بإستمرار عن إستخدام الموارد والإمكانيات التى وضعت تحت تصرفهم ، وعن تحقيق النتائج .

أحد عشر : التنسيق بين مجهودات الأفراد والجماعات داخل المنظمة .

اثنى عشر : جميع الأمور المتعلقة بالتنظيم يجب أن تكون محل الدراسة وإعادة النظر بصفة مستمرة .

بينما يرى أرنست ديل Ernest Dale أن مبادىء التنظيم التقليدية هى خمسة مبادىء ولقد أطلق على تلك المبادىء مصطلح Oscar وذلك المصطلح مكوّن من مجموع الحرف الأول لكل مبدأ من تلك المبادىء الخمسة وهى :

- تحديد الأهداف بوضوح : Objectives
- التخصص : Specialization
- التنسيق : Co-ordination
- تدرج السلطة : Authority
- تكافؤ المسئولية : Responsibility

مراحل عملية التنظيم :

إن عملية التنظيم تمر بعدة مراحل أساسية حتى يتحقق الهدف من التنظيم بإنتهاء تلك المراحل . وهى :

١ - تصميم الهيكل التنظيمى Organizational Structure

يُعد تصميم الهيكل التنظيمى للمنشأة أو الهيئة أو ل مرحلة من مراحل التنظيم . كما يُعد تصميم ذلك الهيكل جوهر عملية التنظيم ، إذ يقوم على أساس تحديد الأهداف وأوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف ، وتقسيم هذه الأوجه من النشاط إلى مجموعات متناسقة . ويرى العديد من المهتمين بمجال الإدارة بأنه يجب فصل عملية تصميم الهيكل التنظيمى عن عملية ترتيب الوظائف اللازمة لهذا التنظيم ، وذلك حتى يصبح التنظيم بعيداً عن النزعات الإنسانية المتميزة نحو الأفراد لشغل تلك الوظائف والمناصب .

وبذلك فإن مرحلة تصميم الهيكل التنظيمى تتعلق بالناحية الميكانيكية للتنظيم أى دون إعتبار لأى أفراد أو مراكز إ دارية أو فنية بالذات قد يشغلونها الأفراد .

٢ - تصوير الهيكل التنظيمى :

بعد تصميم الهيكل التنظيمى يتم تصويره بمعنى يتم توضيحه ورسمه فى شكل خريطة تنظيمية Organizational Chart

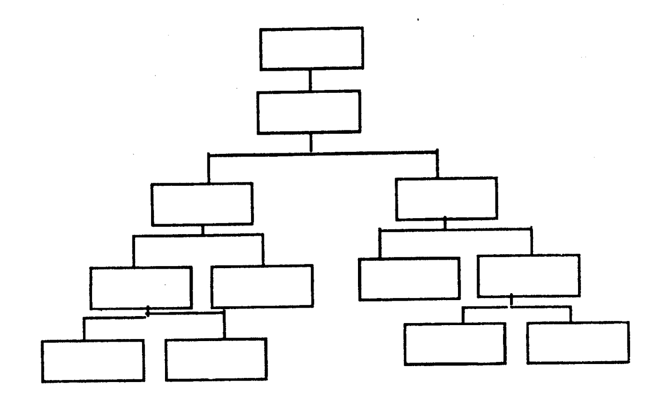
وخرائط التنظيم قد تتخذ الشكل الهرمى الذى يبدأ قمة الهرم بالرئيس الإدارى الأعلى ثم يتدرج إلى الوظائف فى المستويات الأدنى حتى تنتهى فى قاعدة الهرم الإدارى .

وهذا النوع من الخرائط يبين خطوط إنسياب السلطة من أعلى إلى أسفل ، كما يوضح خطوط إنسياب المسئولية من أسفل إلى أعلى .

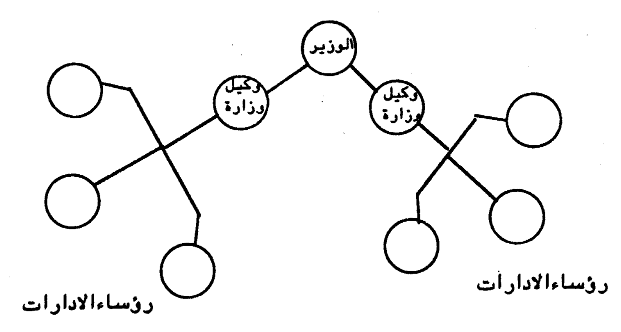
ويرتبط الشكل الهرمى بعلاقات أفقية مع الوظائف التى فى ذات المستوى وبعلاقات رأسية مع المستوى الأعلى ، على أن يخصص لكل وظيفة فى أى مستوى مستطيل يتضمن عنوان الوظيفة .

كما قد تتخذ خرائط التنظيم الشكل الدائرى والتى يطلق عليها الخرائط المستديرة . وتصور الخرائط المستديرة أنسياب السلطة من الرئيس الادارى الأعلى من الداخل إلى الخارج ، وكذلك توضح أنه كلما قرب المنصب الادارى من مركز الدائرة كان أعلى فى المسئولية .

هيكل تنظيمى على شكل هرمى



هيكل تنظيمى على شكل دوائر



أهمية الخرائط التنظيمية :

- تُعد الخرائط التنظيمية نقطة الإنطلاق فى التعرف على الوضع التنظيمى للمنشأة أو الهيئة .
- توضح حجم الهرم التنظيمى .
- تبين نطاق الإشراف .
- تسهم فى الكشف عن المشكلات التنظيمية .
- توضح عدد المستويات الإدارية .
- تبين عدد المناصب فى كل مستوى إدارى .
- تُعد أحد مصادر المعلومات الهامة فى وصف وترتيب الوظائف .
- تجسد صورة لأوضاع المنظمة أو الهيئة

٢ - التوصيف الوظيفى للمناصب :

أن خرائط التنظيم تصوّر الهيكل التنظيمى بمناصبه المختلفة وعلاقاتها المتعددة ، إلا أنها لا يمكنها توضيح مسئوليات وسلطات كل منصب والعلاقات المتعددة فى هذا الهيكل بطريقة تفصيلية . ولذا فإنه يجب التوصيف الوظيفى لكل منصب . Position job DescriptioN

وكذلك يجب أن يتضمن الوصف الوظيفى لكل منصب البيانات التالية :

- تحديد المسئوليات المتصلة بكل منصب .
- تحديد السلطات الممنوحة للمنصب .
- العلاقات مع الرؤساء والمرؤوسين ومع الزملاء .

وبعد أن يتم تسجيل الوصف الوظيفى لكل منصب إدارى تأتى مرحلة إقرار المواصفات الواجب توافرها فى شاغل كل منصب Man Description ، والتى يمكن تحديدها فيما يلى

- الصفات الشخصية .
- المؤهلات العلمية .

- الخبرة العملية .
- الدورات التدريبية .

أهمية التوصيف الوظيفى للمناصب

١ - توصيف المناصب يوضح المسئوليات والسلطات الرئيسية للمناصب الإدارية المختلفة .
٢ - أن كتابة مختلف المسئوليات والسلطات لكل منصب إدارى يجعل كل مدير ملماً بحدود سلطاته فى إتخاذ القرارات .
٣ - أن وصف المناصب الإدارية يُعد ضرورة لتحديد مواصفات شاغل المنصب ، إذ يسهم فى إختيار الشخص الملائم للمنصب
٤ - أن التوصيف الدقيق للمناصب الإدارية يُعد من الأدوات ذات الأهمية فى تقويم أداء شاغل المنصب .
٥ - أن كتابة المسئوليات والسلطات الرئيسية للمناصب الإدارية يسهم فى تحقيق التنسيق بين مختلف العاملين .

٤ - الدليل التنظيمى : Organizational Manual

يُعد الدليل التنظيمى مكملاً للخرائط التنظيمية ، فهو يحتوى على أهم المعلومات التى أسفرت عنها عملية التنظيم فى المراحل السابقة ، ويوفر بيانات ومعلومات مكملة لما أوردته الخريطة التنظيمية .

ويُشير زكى محمود هاشم إلى أن الدليل التنظيمى يوضح النقاط الأساسية التالية:

- الأهداف الرئيسية للمشروع .
- مختلف سياسات المشروع الأساسية .
- التقسيمات التنظيمية الرئيسية والفرعية للمشروع وأهداف وإختصاصات كل تقسيم .
- الخريطة التنظيمية الأساسية والخرائط التكميلية .
- خطوط السلطة .

- الوظائف الموجودة بكل تقسيم تنظيمى .
- التوصيف الكامل لكل وظيفة لتوضيح واجباتها ومسئولياتها والشروط الواجب توافر ها فى شاغل الوظيفة .
- حجم القوى العاملة بكل تقسيم تنظيمى وفقاً لمعادلات الأداء المقررة .
- أساليب وإجراءات العمل فى مختلف التقسيمـات التنظيميـة للمشروع .

أهمية الدليل التنظيمى :

وعن أهمية الدليل التنظيمى يُشير كل من إبراهيم عصمت مطاوع وأمينة أحمد حسن إلى الفوائد التالية للدليل التنظيمى :

- يُعرف كل رئيس من رؤساء الوحدات أو الأقسام أو الإدارات ، حدود مسئولياته وسلطاته ، والوظائف الرئيسية لإدارته أو القســم الذى يعمل فيه ، وعلاقة وظيفته بالوظائف الأخرى ، وكذلك التعرف على المستويات الإدارية التى يتبعها والتى تتبعه .
- يوضح الدليل التنظيمى إختصاصات الو ظائف بشكل واضح وقاطع ، كما يبين السلطة الممنوحة لكل وظيفة فى إتخاذ القرارات النهائية ، ومن ثم يفيد الدليل التنظيمى فى التنسيق بين الإدارات أو الأقسام .
- يسهم الدليل التنظيمى فى تعريف كل من يشغل وظيفة رئاسية بالأهداف التى يسعى المشروع إلى تحقيقها وكذلك تفهم تلك الأهداف .
- أن الطبعات المتتالية لدليل التنظيم فى المشروع توضح التطوّر التنظيمى لتحقيق الهيكل الإدارى الأمثل وفقاً للتطورات العملية والإدارية ووفقاً للظروف الإجتماعية والإقتصادية والسياسية المتغيرة .

٥ - تطبيق التنظيم وتحليله :

أن وظيفة التنظيم لا تنتهى بتصميم الهيكل التنظيمى وتصويره وإعداد الدليل التنظيمى ، بل أن عملية التنظيم تشمل وبالضرورة القدرة على تطبيق التنظيم والحصول على أكفأ النتائج منه .

كما يجب أن يكون الهيكل التنظيمي دائماً في حركة مستمرة Dynamic وذلك لمواجهة آثار المتغيرات المستقبلية وفي ذات الوقت لتقويم الهيكل نفسه ومدى قدرته على الثبات في مواجهة تلك المتغيرات التي تمثل تحديات لقدرته على الثبات ولمدى صلاحيته لتحقيق الهدف من تصميمه .

ولذا فإن التنظيم يتصف بالتغير والاستمرارية نتيجة للتغيرات الإجتماعية والإقتصادية والسياسية التي تفرض نفسها على المجتمعات ومؤسساتها .

ومن ثم فإن التنظيم يجب أن يكون متسعاً ومتوازناً ويتحقق به التقدم المستمر للمؤسسة أو المشروع ، غير أن التغير في التنظيم وتطويره يجب أن يتحقق وفقاً لدراسة علمية وموضوعية ترتبط بتحليل التنظيم .

وبذلك يكون إعادة التنظيم Reorganization وجهاً آخر لعملية التنظيم يتم خلالها إعادة تصميم الهيكل التنظيمي وفقاً للأحداث والمتغيرات المستحدثة إن أمكن .

أهمية عملية التنظيم

للعملية التنظيمية دور هام في زيادة فاعلية وكفاءة العملية الإدارية وذلك لأنها تسبق بالضرورة الإدارة ذات الفاعلية . ويوضح جيمس موني James Mooney دور العملية التنظيمية في الإدارة ذات الفاعلية بقوله : " تفترض الإدارة دائماً وجود شيء ملموس تقوم على إدارته ، وذلك الشيء لا يمكن توافره بدون تنظيم

والعملية التنظيمية أدوار وواجبات تؤديها لنجاح العملية الإ دارية ، ومن خلال التحليل لمراحل عملية التنظيم تتضح أهمية تلك العملية ، والتي يمكن تحديدها في :

- دورها في توضيح أهداف المشروع وخططه وتحقيق النتائج المرجوة .
- التصنيف والتقسيم لأوجه النشاط إلى أوجه نشاط رئيسية Major وأوجه نشاط فرعية Minor تشتق من أوجه النشاط الرئيسية .

- التمييز بين الأعمال التنفيذية والأعمال الإستشارية وفقاً لطبيعة أوجه النشاط .

- تجميع أوجه النشاط ذات الطبيعة الواحدة فى شكل وحدات تنظيمية وفقاً لطبيعة وظروف المشروع ، وإسناد تلك الوحدات التنظيمية بعد تحديد إختصاصات كل منها إلى المديرين .

- تحديد المسئوليات والسلطات للمناصب الإدارية وبحيث يكون هناك تكافؤ فيما بينها ، ووفقاً لأهمية وطبيعة وإختصاص كل منصب إدارى والتوصيف الوظيفى له Job Description .

- تحديد علاقات السلطة بين مختلف تلك الوحدات أو التقسيمات التنظيمية .

- تحقيق التنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة فالغرض الأساسى من التنظيم هو توحيد جهو د الأفراد حتى لا يكون هناك تداخل أو تعارض فى الإختصاصات .

واجبات العملية التنظيمية :

أن للعملية التنظيمية واجبات أساسية يجب أن تضطلع بها حتى يتحقق من خلالها أهداف التنظيم والإسهام فى نجاح العملية الإدارية . وتتحدد تلك الواجبات فى :

١ - تقسيم العمل : Division of work

أن تقسيم العمل يعتمد على التخصص حيث يقوم كل شخص بعمل متخصص وفقاً لقدراته . لذا فإن كل وظيفة يجب أن تحوى عملاً واحداً للإستفادة من مزايا التخصص الدقيق .

ويتطلب تقسيم العمل بالضرورة وجود سلطة مركزية واحدة للإشراف على أجزاء العمل المختلفة وكذلك التنسيق فيما بينها .

وهناك طرق متعددة لتجميع أوجه نشاط المشروع فى شكل تقسيمات أو وحدات تنظيمية . ولكل طريقة من تلك الطرق مزاياها ومشكلاتها فى ذات الوقت . ولذا فإن إختيار الطريقة التى يتم بها تقسيم العمل ترتبط أساساً بظروف المشروع .

طرق تقسيم العمل :

يُشير سيد الهوارى إلى سبع طرق لتقسيم العمل أو أوجه النشاط المختلفة فى وحدات إدارية ، وفقاً لما يلى :

- التقسيم وفقاً لطبيعة العمل .
- التقسيم وفقاً للسلعة .
- التقسيم وفقاً للموقع .
- التقسيم وفقاً للمرحلة .
- التقسيم وفقاً للوقت .
- التقسيم وفقاً لنوع العملاء .
- طريقة مركبة (وفقاً لطريقتين أو أكثر) .

بينما يرى كما ل أبو الخير أنه يمكن تقسيم العمل وفقاً للأربع طرق التالية :

- التقسيم وفقاً لوظائف المشروع .
- التقسيم وفقاً للإنتاج .
- التقسيم الجغرافى .
- التقسيم وفقاً للعملاء .

وكذلك يوضح زكى محمود هاشم طرق تقسيم العمل والتى يطلق عليها الأسس التى يتم بموجبها التنظيم الداخلى للمشروعات ، وذلك وفقاً لما يلى :

- طبيعة الوظائف التى يقوم بها المشروع : Departmentation by entreprise functions
- أنواع السلع المنتجة أو الخدمات : Departmentation by product or service
- الموقع الجغرافى : Departmentation by Territory
- مراحل العمليات الإنتاجية : Departmentation by production processes
- نوع العملاء : Departmentation by Customers
- التقسيم المركب لأوجه النشاط : MiXing Departmentation

ويُشير محيى الدين الأزهرى إلى أن تقسيم العمل يتم وفقاً لـ :

- نوع المنتج .
- الدور الوظيفى .
- الأساس الجغرافى .
- نوع العملاء .
- التقسيم المركب .

شروط تقسيم العمل :

يرى سيد الهوارى أن تقسيم أوجه النشاط فى وحدات إدارية يجب أن يكون وفقاً لشروط تحكمه وهى :

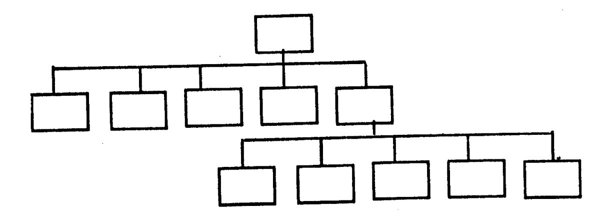
- الإستفادة من التخصص .
- تحقيق التنسيق .
- أولوية العمل
- المساهمة فى الرقابة .
- الإقتصاد فى التكاليف .
- إعتبارات خاصة مثل الظروف المحلية وطبيعة العمل .

٢ - تحديد نطاق الإشراف وحجم الهرم : Span of Supervision

يُعد هرم الوظائف أساساً للهيكل التنظيمى الرسمى . فمن خلاله يتم تجميع بعض أوجه النشاط فى وحدات ، وتجميع الوحدات فى وحدات أكبر ، وهكذا .. حتى يكون هناك شخصى واحد على قمة الهرم بحيث تتمثل فى شخصه المسئولية والسلطة . والمقصود بالهرم التنظيمى- هرم الوظائف -The organizational pyramid أن كل مجموعة من الأشخاص يشرف عليها رئيس وكل مجموعة من الرؤساء يشرف عليهم رئيس .. وهكذا حتى تتمركز المسئولية والسلطة فى شخص واحد .

وقد يكون الهرم التنظيمى مفرطحاً ويسمى الهرم المفرطح Flat Pyramid او طويلاً ويسمى الهرم الطويل .

وتصور الخريطة التنظيمية التالية نموذجاً للهرم المفرطح



إن شكل الهرم وحجمه يرتبط بالتوسع فى حجم العمل كما يرتبط بنطاق الإشراف .

سلبيات تعدد المستويات الإدارية – الهرم الطويل

إن تعدد المستويات الإدارية يؤدى إلى طول خط السلطة الذى من خلاله تمر جميع الإتصالات من وإلى المسئول الأول عن المنظمة أو الهيئة .

ويُشير أرنست ديل Ernest Dale إلى أن كلما زاد خط السلطة كلما زادت الفرصة لسوء الفهم المتراكم فطول خط السلطة يؤثر فى الإتصالات الصاعدة أو الهابطة ويؤدى إلى ما يلى :

- تحريف تلك الإتصالات .
- تأخر وصولها .
- قد لا تصل على الإطلاق .

سلبيات نطاق الإشراف الواسع .

إن نطاق الإشراف الواسع يقلل من كثرة المستويات الإدارية ومن ثم من خط السلطة مما يؤدى إلى سرعة إتخاذ القرارات وبناء على معلومات واضحة واردة من مصدرها الأصلى .

فالتسلسل الرئاسى القصير يؤدى إلى الحد من المضايقات الناتجة عن إستخدام السلطة والإقتراحات والتعليمات الموجهة من أسفل والمعلومات الصاعدة .

وبالرغم من المزايا العديدة لنطاق الإشراف الواسع إلا أن له العديد من السلبيات ، ومن أهمها : –

- قد تكون القرارات بطيئة فى إقرارها أو أقل وعياً .

- تعرض الرئيس لضغوط العمل لكثرة الطلب لمقابلته من قبل الأشخاص الذين يريدون مقابلته .
- عدم قدرة الرئيس على مقابلة كل من يريد مقابلته وكذلك كل من يريد هو مقابلته .
- قد لا يجد الرئيس الوقت الكافى للحصول على المعلومات المناسبة من الأشخاص نتيجة لإرتباطه بمواعيد لمقابلة أشخاص أخرين .
- تعرض الرئيس لضغوط عصبية وصحية لكثرة تراكمات العمل .
- قد يتخذ الرئيس بعض القرارات بناءً على فكر وإيحاء الغير دون دراسة كافية أو الإستعانة بمستشاريه ، نتيجة أن الموضوعات والمشكلات تتراكم ، ويجب سرعة البت وإتخاذ القرارات نحوها .

نطاق الإشراف الأمثل :

يُعرف دالتون مكفرلاند Dalton Mcfarland نطاق الإشراف Span of supervision بعدد المرؤوسين الذين يستطيع المدير الإشراف عليهم .

وكان أول من أشار إلى ضرورة مراعاة أن يكون نطاق الإشراف محدوداً هو الجنرال سير هاملتون Sir Hamilton وهو أحد القادة فى الحرب العالمية الأولى - قائد القوات البريطانية فى موقعة جاليبولى Gallipoli - فقد أشار إلى أن نطاق الإشراف يجب الا يقل عن (٣) أشخاص وألا يزيد عن (٦) أشخاص .

ويرى أرنست ديل Ernest Dale أنه لا ينبغى على أى رئيس أن تكون له علاقة عمل مباشرة بأكثر من (٦) مرؤوسين .

أما ليندال إيرويك Landell Urwick فإنه يرى أن نطاق الإشراف الأمثل للرؤساء فى المناصب العليا هو (٤) أشخاص ونطاق الإشراف الأمثل للرؤساء فى أقل المستويات الإدارية - حيث يكون التفويض فى تنفيذ عمل محدد لا فى الإشراف على الآخرين - يتراوح بين (٨-١٠) أشخاص .

ويرى كونتز Koontez وأودونل O,Donnell أن نطاق الإشراف الأمثل للرؤســاء هو (٤) مرؤوســين فى المراحل العليا للتنـظيم Upper levels ومن (٨-١٥) مرؤوساً فى المستويات الأدنى Lower levels .

وفى دراسة قام بها هوس House ومينر Miner من خلال مراجعتها لبعض الدراسات التى أجريت فى نطاق الإشراف ، إستخلصا من نتائج دراستهما أن نوع التكنولوجيا المستخدم فى العملية الإدارية يُعد عنصراً هاماً ومؤثراً فى تحديد نطاق الإشراف الأمثل .

وكذلك أوضحت نتائج دراستهما أن نطاق الإشراف الأمثل يتراوح بين (٥-١٠) أفراد فى معظم الظروف .

إلا أن الباحثان يؤكدان على أن العدد من (٨-١٠) يُعد الأكثر مناسبة للمستويات الإدارية العليا التى تحدد وتضع السياسات الرئيسية .

ويتفق كل من جوليك Gulick وبولوك Pollock وارنست ديل Ernest Dale وفيفنر Pfiffiner وشيروود Sherwood وسيد الهوارى فى أنه لا يمكن وضع حد معين لأى شخص ، إلا أنه توجد حدود يجب مراعاتها وإحترامها فى تصميم الهيكل التنظيمى ، كما أنه يجب دراسة كمية أو نطاق الإشراف فى كل حالة على حدة .

ونرى أن نطاق الاشراف الأمثل أو تحديد عدد الاشخاص المرؤوسين الذى يستطيع ان يشرف عليهم رئيس واحد ، هو النطاق الذى يتناسب مع :

- نوع وطبيعة وحجم العمل .
- نوع وكم تدريب وحدات المرؤوسين .
- قدرة وخبرة المشرف ودرجته العلمية ونوع علاقته بالمرؤوسين .
- الوقت المحدد للاشراف .

- نوع المشكـــــلات .
- نوع وفاعلية الاتصال .
- نوع الادارة .
- رغبة الرئيس فى تفويض السلطة .

وحدة الاشراف أو القيادة

ان مبدأ وحدة الاشراف أو القيادة يعنى أن يكون لكل مرؤوس رئيس واحد مباشر يرأسه ويتلقى منه الأوامر والتعليمات ويقوم بتنفيذها .

وتطبيق مبدأ وحدة الاشراف أو القيادة فى عملية التنظيم الادارى يؤدى الى عدم التضارب فى القرارات ومن ثم تنفيذ المرؤوس للأوامر الصادرة من رئيسه المباشر دون الالتفات الى القرارات الصادرة من أشخاص غيره .

الا أن سيمون Simon يُشير الى ان مبدأ وحدة الأمر المستمد أساسا من النظام العسكرى ، لا يتفق ومبدأ التخصص المعمول به فى الوقت الحاضر فى كافة المنظمات .

وكان أول من أشار الى مبدأ الاشراف الوظيفى هو فريدريك تايلور Frederick Taylor، اذ يرى ان العامل (المرؤوس) يعُد مسئولا تجاه أكثر من رئيس واحد .

ويؤيد ذلك جون بفيفنر John Pfiffner اذ يُشير الى ان الفرد يجب ان يكون مسئولا اداريا تجاه رئيس واحد مع خضوعة فى الوقت ذاته للأشراف الوظيفى أو التخصصى - الفنى - من قبل شخص آخر . وان هذا النوع من الاشراف هو ما يطلق عليه الاشراف المزدوج .

وكذلك يرى بفيفنر أنه يجب عدم تدخل احدى السلطتين - الادارية ، الفنية - فى شئون الاخرى ، ولذا يجب التحديد الدقيق لاختصاصات وشئون كل سلطة منهما . والعمل على التنسيق بينهما وذلك حتى لا تتعدد الأوامر وليتحقق وحدة الاشراف او القيادة .

٣- تحديد المسئوليات والسلطات : Responsiblity and Authority

أنه بعد تصميم الهيكل التنظيمى وتصويره والتوصيف الوظيفى للمناصب الإدارية والفنية وتحديد الإختصاصات يصبح لكل فرد أو شخص أو وحدة إدارية مسئولية إنجاز العمل والواجبات التى تدخل فى نطاق الإختصاصات .

وبذلك فإن تلك الواجبات والإختصاصات هى التى تحدد نوع وحجم المسئولية ، والتى بدورها تحدد نوع وحجم السلطة التى تمنح للمسئول أو للوحدة المسئولة عن تنفيذ المهام الموكلة إليهم لإنجازها . وذلك حتى يمكن إتخاذ القرارات المناسبة وإصدار الأوامرلتحقيق تلك الواجبات أو المهام

ولذا يرى فايول Fayol أن المسئولية نتيجة طبيعية للسلطة ، ولذلك يجب تحديد درجة المسئولية أولاً ، ثم تخويل صاحبها السلطة المناسبة .

ومن ثم فإن المسئولية ترتبط بالسلطة ولذا يجب أن تتوازن وتتكافأ السلطات مع المسئوليات .

مفهوم المسئولية : Responsibilty

يعرف بريك Breck المسئولية بأنها التزام المرؤوس بأ داء واجباته وفقاً لما يريد الرئيس وكذلك يرى إيرويك Urwick بأن المسئولية هى محاسبةالفرد عن أداء واجباته .

أما براون Brown فإنه يُشير إلى المسئولية بأنها هى ذلك الجزء من الإدارة الذى يخص عضواً معيناً فى المشروع .

فى حين يُعرف برنارد Barnard المسئولية بأنها قوة مفاهيم أخلاقية خاصة تحكم تصرفات الفرد فى حالة وجود رغبات متعارضة .

ويرى سيد الهوارى أن المسئولية هى إلتزام أو واجب المرؤوس الذى كلفه رئيسه بأداء واجبات معينة . ويُشير كذلك إلى المسئولية بأنها التزام الفرد نحو نفسه أولاً والتزام نحو الغير ثانياً بتحقيق نتائج معينة ، فالأساس الذى تقوم عليه المسئولية هو الإلتزام .

ومن ثم فإن المسئولية واجب والتزام ومن هذا المنطلق فإن المسئولية لا تفوّض .

مفهوم السلطة : Authority

يُعرف جلوفر Glover السلطة بأنها هى الحق المخوّل لإتخاذ القرارات ولإعطاء الأوامر والتصرف . ويُشير كذلك إلى السلطة بأنها محددة ونهائية ومطلقة فى حدود نطاق العمل المفوّض .

ويرى كونتز Koontez أن السلطة هى الحق الذى من خلاله يتمكن المشرفون من الحصول على إمتثال المرؤوسين للقرارات .

ويُشير سيمون Simon إلى السلطة بأنها قوة إتخاذ القرارات التى تحكم الآخرين

وكذلك يرى إيرويك Urwick بأن السلطة هى الحق فى مطالبة الآخرين بالعمل .

ويعرف شيستر برنارد Chester Barnard السلطة بأنها : السمة التى يتسم بها إتصال أو أمر معين فى تنظيم رسمى وبمقتضاها يقبل الأفراد بالمنظمة ذلك الأمر الذى يملى عليهم ما سوف يقومون به أو يمتنعون عن القيام به فيما يرتبط بعملهم فى تلك المنظمة .

- تفويض السلطة :

إن تفويض السلطة لا يعنى إعفاء رئيس العمل من مسئولياته ، إذ لا يمكن تفويض المسئوليات .

وكذلك يجب على الرئيس حين يفوض بعض مساعديه أو الإدارة أو الوحدات المعاونه ، فى بعض سلطاته ألا يتدخل فى كيفية إنجاز العمل التى تدخل فى نطاق السلطة المفوّضة وذلك طالما أن المساعد أو الإدارة المعاونة ينجزون عملهم ويؤدون واجباتهم وفقاً لمسئولياتهم دون تقصير .

٤ - التنسيق : Co - ordination

إن الغرض الأساسى من التنظيم هو توحيد جهود الأفراد حتى لا يكون هناك تداخل أو تعارض فى الاختصاصات . وطالما أخذنا بمبدأ التخصص بين الأفراد فى مجال العمل ، يصبح التنسيق أمراً حتمياً كضرورة لفاعلية الإدارة : إذ يقول جوليك " Gulick " وايرويك Urwick إذا كان تقسيم العمل أمر لا مفر منه فإن التنسيق يصبح فى هذه الحالة أمراً مفروضاً .

فالتنسيق يؤدى إلى تعاون الأفراد والأقسام فى إنجاز الأعمال التى يتطلب المشروع القيام بها لتحقيق الأهداف . وفى ذلك يقو ل جيمس مونى James " Mooney " أن عملية التنسيق هى : " الترتيب المنظم لمجهودات الجماعة فى سبيل وحدة العمل ، لتحقيق هدف مشترك .

ويُشير تشستر برنارد " Chester Barnard " إلى أن التنسيق يُعد : " الجانب الخلاق أو المبدع للتنظيم وهو الأساس الذى يقوم عليه التعاون

وكذلك يقول وايت " White " أن التنسيق هو ترتيب وظائف كل جزء من أجزاء المنظمة وتحديد علاقته بالأجزاء الأخرى ، وتنظيم أداء كل منها لوظائفه ، بحيث تؤدى هذه الوظائف طبقاً لخطة مرسومة تكفل مساهمة كل منها بأقصى طاقتها فى تحقيق الهدف المشترك .

ويؤكد " لويس آلن " Louis Allen " أنه ينبغى على المدير أن ينسق أوجه النشاط المختلفة التى تدخل فى نطاق مسئولياته وسلطاته من خلال مراعاته لمبدأ التوازن Balancing ومبدأ التوقيت Timing فى إطار تكامل المشروع integration إذ يقول : " إن مراعاة التوازن والتوقيت والتكامل فى التنسيق يُعد ضرورة حتمية فى جميع المراحل الإدارية .

ويفرق أودنل وكونتز " O' Donnel , Koontez " بين التنسيق الجيد والتنسيق المتا ز ، بقولهما : أن التنسيق الجيد هو الذى يزيل المواقف الحرجة فور ظهورها ، أما التنسيق الممتاز فهو الذى يتوقع حدوث مثل هذه المواقف ويعمل على منع ظهورها .

طرق تنظيم المباريات الرياضية

- مقدمة

- أهم طرق تنظيم المباريات

- أولا : طريقة خروج المغلوب
  - طريقة خروج المغلوب من مرة واحدة
  - أهم إيجابيات طريقة خروج المغلوب من مرة واحدة
  - أهم سلبيات طريقة خروج المغلوب من مرة واحدة
  - خطوات تنظيم خروج المغلوب من مرة واحدة
  - طريقة أحتساب عدد مباريات البطولة
  - الإستبقاء
  - كيفية تسكين الفرق الوهمية في جدول تنظيم المباريات
  - أرشادات لتنظيم قاعدة الإستبقاء
  - نظام الترضية
  - طريقة أحتساب عدد المباريات وفقاً لنظام الترضية
  - طريقة خروج المغلوب من مرتين
  - خطوات تنظيم طريقة خروج المغلوب من مرتين
  - طريقة أحتساب عدد مباريات البطولة
  - أرشادات هامة

- ثانيا : طريقة الدوري
  - أهم إيجابيات طريقة الدوري
  - أهم سلبيات طريقة الدوري
  - خطوات تنظيم طريقة الدوري
  - نماذج لتنظيم المباريات بطريقة الدروي بإستخدام الرقم الثابت والرقم المتحرك والإستبقاء
  - طريقة إحتساب عدد مباريات البطولة

ثالثا:طريقة المزج أو الخلط
- أهم إيجابيات طريقة المزج
- نماذج لتنظيم المباريات بطريقة المزج
- طريقة أحتساب عدد مباريات البطولة

رابعا:طريقة التحدي
- طريقة السلم
- طريقة الهرم
- أرشادات هامة

خامسا:طريقة التمايز

- تسجيل نتائج المباريات بطريقة الدوري
  - جدول تسجيل النتائج (النقاط)
  - جدول تسجيل النتائج (أهداف المباراة)
  - جدول تسجيل عدد مرات الفوز والتعادل والهزيمة والأهداف المسجلة ما (له) وما (عليه) وعدد النقاط

- تشكيل اللجان المتخصصة لتنظيم الدورات والبطولات الرياضية
  - أنواع اللجان

طرق تنظيم المباريات الرياضية

مقدمة

توجد عدة طرق لتنظيم المباريات والمنافسات الرياضية . الا أنه لكل طريقة من تلك الطرق جوانبها الايجابية وكذلك جوانبها السلبية ، كما أنه لا توجد طريقة أفضل من الأخرى فى جميع المواقف .

الا أنه يمكن تحديد معايير للطريقة الأفضل ، وهى الطريقة التى تتواءم مع :

- الغرض من البطولة وأهميتها .
- عدد الفرق أو عدد المتنافسين فى الدورة .
- المدة المخصصة لاجراء البطولة .
- الامكانات المتاحة لتنظيم وادارة البطولة وتتحدد فى :

  - الامكانات البشرية : كالمنظمين للبطولة ، الحكام .
  - الامكـانات المادية : كالملاعب والأجهزة والأدوات والمنشآت والمرافق .
  - المـــوارد الماليـــة : المخصصات والميزانيات المقررة.

أهم طرق تنظيم المباريات .

ان أهم طرق تنظيم المباريات والمنافسات الرياضية تتحدد فى الطرق التالية :

- طريقة خروج المغلوب .
- طريقة الدورى .
- طريقة المزج أو الخلط .
- طريقة التحدى .
- طريقة التمايز .

أولا : طريقة خروج المغلوب .

لطريقة خروج المغلوب طريقتين وهما :

- طريقة خروج المغلوب من مرة واحدة .
- طريقة خروج المغلوب من مرتين .

أ - طريقة خروج المغلوب من مرة واحدة

تعُد من أسهل طرق تنظيم المباريات أو المنافسات ، وتسمح تلك الطريقة بإستمرار الفريق أو المنافس - المشترك فى البطولة - فى اللعب مع الفرق الأخرى أو المنافسين الآخرين طالما لم تلحق به هزيمة من أى فريق أو منافس آخر .

الا أنه فى حالة الهزيمة من أى فريق أو منافس يخرج الفريق ويستبعد من الأدوار التاليه لنظام المباريات . وتستمر المباريات أو المنافسات وفقا لهذا المنوال حتى تسفر عن فائز واحد فقط ، لم يهزم مطلقا ، ليكون الفريق الفائز بالبطولة .

أهم ايجابيات طريقة خروج المغلوب من مرة واحدة

- تسمح بإشتراك أكبر عدد من المنافسين .
- تستغرق وقتا قصيرا نسبيا بالمقارنة بالوقت الذى تستغرقه البطولات التى يتم تنظيمها بالطرق الأخرى .
- لا تحتاج إلى إمكانات وفيرة .
- تزيد من مقدرة كل فريق أو منافس فى بذل أقصى ما لديه من جهد حتى يمكنه من الفوز والاستمرار فى اللعب فى الأدوار التاليه :

أهم سلبيات طريقة خروج المغلوب من مرة واحدة .

- خروج نصف عدد الفرق المشتركة أو المنافسين من الدور الأول من البطولة .
- قد يؤدى عدم التــوفيق فى اللعب الى عدم فــوز الفرق أو المنافســين ممــن يتميزون بإرتفاع مستوى أدائهم الرياضى .
- لا تتيح فرص الفوز للفرق أو المنافسين الذين يتميزون بمستوى أداء رياضى متواضع ، وبالتالى الاستمرار فى اللعب .

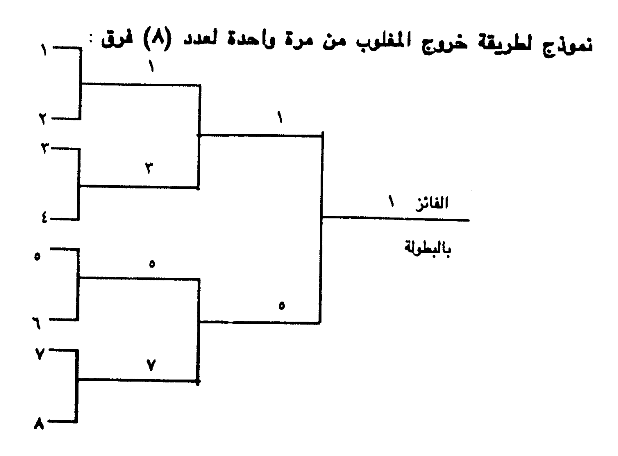
- لا تُعبر نتيجة البطولة عن فوز أفضل وأحسن الفرق أو المنافسين فى مستوى الأداء الرياضى .
- قد تضطر الفرق ذات المستوى الرياضى غير المرتفع الى إستخدام الخشونه والعنف والعدوان مع الفرق التى تتبارى معها والتى تتميز بإرتفاع المستوى .
- صعوبة تقويم المستوى الرياضى للفرق أو المنافسين وفقا للنتائج .

خطوات تنظيم طريقة خروج المغلوب من مرة واحدة .

لتنظيم المباريات بإستخدام طريقة خروج المغلوب من مرة واحدة يجب إتباع الخطوات التالية :

- رسم أقواس تعادل الفرق بحيث يضم كل قوس فريقين معا .
- اجراء قرعة بين الفرق المشتركة فى البطولة .
- وضع نتيجة سحب القرعة على الاقواس .
- استبعاد الفرق التى تهزم من أول مرة من البطولة .
- استمرار الفرق الفائزة فى اللعب حتى تنتهى البطولة بفوز فريق واحد ، وهو الفريق الذى لم يهزم فى جميع مبارياته التى لعبها اثناء البطولة .

نموذج لطريقة خروج المغلوب من مرة واحدة لعدد (٨) فرق :



١- يرسم أقواس تكفى إستيعاب (٨) فرق .
٢- تجرى قرعة بعد كتابة أسماء الفرق المشتركة فى البطولة على قصاصات من الورق .
٣- وضع نتيجة القرعة على الأقواس . ولقد إفترضنا أن سحب القرعة قد أسفر عن لعب الفريق (١) مع (٢) وذلك كما هو موضح بالقوس الأول ، والفريق (٣) مع (٤) وذلك كما هو مبين بالقوس الثانى ، والفريق (٥) مع (٦) كما هو موضح بالقوس الثالث ، والفريق (٧) مع (٨) وذلك كما هو مبين بالقوس الرابع .
٤- تجرى المباريات بين كل فريقين يضمهما قوس واحد كما أوضحنا .
٥- يستبعد من اللعب كل فريق يهزم من أول مرة .
٦- يتضح من النتائج :

- توقف الفرق رقم (٢) ، (٤) ، (٦) ، (٨) عن اللعب فى الأدوار التالية نتيجة هزيمتهم من منافسيهم فى مباريات الدور الأول .
- توقف الفرق رقم (٣) ، (٧) عن اللعب فى الدور التالى نتيجة هزيمتهما من منافسيهما فى مباريات الدور الثانى .

- هزيمة الفريق رقم (٥) فى المباراة النهائية .
- فوز الفريق رقم (١) بالبطولة لفوزه فى جميع المباريات التى لعبها وبدون هزيمة واحدة .

طريقة احتساب عدد مباريات البطولة .

لإحتساب عدد مباريات البطولة التى يتم تنظيمها بطريقة خروج المغلوب من مرة واحدة ، فانه يتم إستخدام القانون التالى :

عدد المباريات = عدد الفرق المشتركة فى البطولة -١

ويرمز لعدد الفرق المشتركة فى البطولة بـ (ن) ولذا فانه يمكن صياغة القانون السابق بما يلى :

عدد المباريات = ن - ١

فاذا أردنا إحتساب عدد المباريات لبطولة يشترك فيها (٨) فرق فإن :
عدد المباريات = ن -١ = ٨-١ = ٧

الإستبقـــاء.

قد يحتاج تنظيم المباريات الى عدم لعب فريق أو عدد من الفرق فى الدور الأول وذلك لأن عدد الفرق المشتركة فى البطولة لا يشكل قوة من قوى الرقم (٢) .

وذلك يعنى انه لكى ينتظم جدول وسير المباريات بطريقة منتظمة حتى النهاية فان عدد الفرق يجب أن يكون أحد أرقام قوى (٢) ، مثل ٤ ، ٨ ، ١٦، ٣٢، ٦٤ ، ١٢٨، ٢٥٦، ٥١٢ ..

فإذا كان عدد الفرق لا يمثل قوة من قوى الرقم (٢) فانه يجب على المنظمين والمسئولين عن تنظيم المباريات إضافة عدد من الفرق الوهمية حتى يتم إستكمال عدد الفرق الى أقرب رقم من قوى الرقم (٢) وفى ذات الوقت أكبر من العدد الفعلى للفرق المشتركة .

فاذا كان عدد الفرق المشتركة فى البطولة هو (٧) فإنه يجب إضافة فريق واحد وهمى حتى يصبح عدد الفرق (٨) . والرقم (٨) يمثل أول رقم من قوى الرقم (٢) وأقرب رقم الى الرقم (٧) وفى ذات الوقت أكبر منه .

وبذلك يصبح عدد الفرق المسجلة بجدول سير المباريات (٨) منها (٧) فرق مشتركة بالفعل وفريق واحد وهمى ويرمز له بالحرف (ى) .

واذا كان عدد الفرق (٩) يضاف اليهم عدد (٧) فرق وهمية ليصبح عدد الفرق (١٦) وهو اقرب وأكبر رقم من قوى (٢) للرقم (٩) . وبناء على ذلك يصبح الجدول يتضمن (٩) فرق مشتركة فى البطولة مضافا اليها (٧) فرق وهمية يرمز لها بـ:
ى١ ، ى٢ ، ى٣ ، ى ٤ ، ى ٥ ، ى ٦ ، ى ٧

ولنفترض أن عدد الفرق المشتركة فى البطولة هو :
(٢٠) فانه يستكمل الى (٣٢) بمعنى إضافة (١٢) ى .
(٦٠) فانه يستكمل الى (٦٤) اى بإضافة (٤) ى .
(٣٣) فانه يستكمل الى (٦٤) اى بإضافة (٣١) ى .

وبذلك يتم طرح عدد الفرق المشتركة فى البطولة من الرقم الاقرب والأكبر من قوى الرقم (٢) ، ويكون ناتج عملية الطرح هو عدد الفرق الوهمية (ى) .

كيفية تسكين الفرق الوهمية فى جدول تنظيم المباريات .

- أولا : بعد تحديد عدد الفرق المشتركة فى البطولة وكذلك تحديد عدد الإستبقاء يتم رسم جدول تنظيم المباريات .

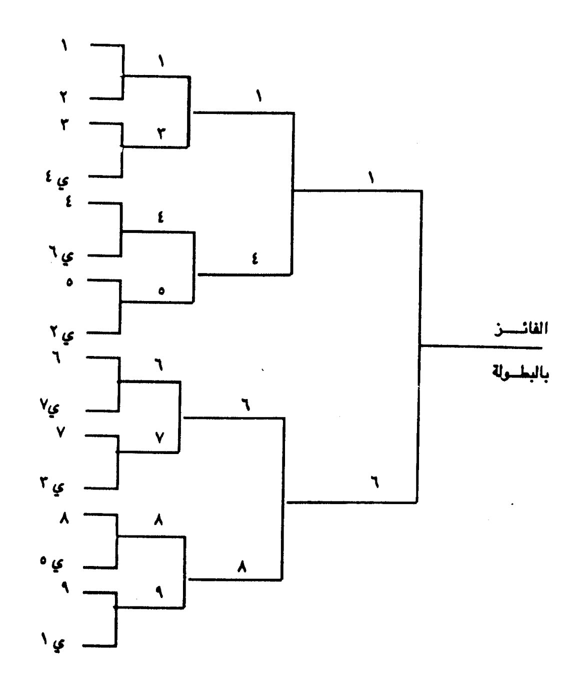
- ثانيا : يتم تقسيم الجدول الى نصفين متساويين أحدهما علوى والآخر سفلى .

- ثالثا : وبافتراض ان عدد الفرق المشتركة فى البطولة هو (٩) فان عدد الاستبقاء سوف يكون (٧) ، وجدول تنظيم المباريات سوف يحتوى على (٨) أقواس يتم تسكين (١٦) فريقا عليها من بينهم (٧) فرق وهمية ، وهم ى١ ، ى٢ ، ى٣ ، ى٤ ...... ى٧. نبدأ بتسكين ى١ فى الخانة الأخيرة من القوس الأخير بالنصف السفلى للجدول ، ونضع ى٢ كذلك فى الخانة الأخيرة بالقوس الأخير بالنصف العلوى للجدول .

- رابعا : يتم تسكين الفرق الوهمية بالتبادل بين نصفى الجدول وفى اخر خانة خالية فى الأقواس ، على أن يتم البدء دائما بالنصف السفلى ثم العلوى وهكذا . مع مراعاة ان يكون هناك فريق وهمى فى اخر خانة فى كل ربع جدول ان امكن ذلك .

- خامسا : تسحب القرعة بين الفرق المشتركة ويتم وضعها على الأقواس فى المكان الخالى ووفقا لترتيب سحبها .

نموذج لطريقة خروج المغلوب من مرة واحدة لعدد (٩) فرق :



بعد رسم جدول تنظيم المباريات وتوزيع الاستبقاء وسحب القرعة والتى

نفترض أنها أسفرت عن ما يلى :

- يلعب الفريق رقم (١) مع (٢) وذلك كما هو موضح بالقوس الأول .
- استبقاء (٧) فرق من الدور الأول وهى الفرق ٣ ، ٤ ، ٥ ، ٦ ، ٧ ، ٨ ، ٩ ، وذلك لأن القرعة قد اسكنتها الأقواس مع ى٤ ، ى ٦ ، ى ٢ ، ى ٧ ، ى ٣ ، ى ٥ ، ى ١ .
- وبذلك يكون عدد الفرق التى سوف تلعب فى الدور الثانى هى الفرق السبعة المتبقية من الدور الأول بالاضافة الى الفائز بنتيجة مباراة الفريق (١) مع (٢) .
- تستمر بعد ذلك الفرق الفائزة فى اللعب حتى تنتهى البطولة بفوز فريق واحد ، وهو الفريق الذى لم يهزم فى جميع مبارياته التى لعبها خلال البطولة .

ارشادات لتنظيم قاعدة الاستبقـــاء :

- تطبق قاعدة الاستبقاء فى الدور الأول فقط من مباريات البطولة وذلك اذا كان عدد الفرق المشتركة لا يمثل رقم من قوى (٢) العددية .

- يجب تحـديد وضع الفرق الوهــمية (ى) أولا على أقواس جـدول تنـظيم المباريات ، ثم اجراء القـرعة بين الفرق المشتركة فى البـطولة وذلك حتى لا يعترض اى فريق على مكانه فى الجدول .

- يتم وضـــع الفرق الوهمية (ى) فى الجـدول وذلك بعد تقسـيم الجـدول الى نصفين متساويين ، نصف علوى ونصف سفلى .

- يتم توزيع الفرق الوهمية (ى) على نـصفى الجدول مبـتدئين بآخر خانة فى النصف السفلى ثم بآخر خانة فى النصف العلوى ، ويتم التبادل بين نصفى الجدول مع مراعاة ان يكون تسـكين الفرق الوهـمية فى خانات كل نصـف مشابهه تماما لمثيلتها فى النصف الآخر .

- فى حالة إحتساب عدد المباريات ، يستخدم قانون عدد المباريات المستخدم

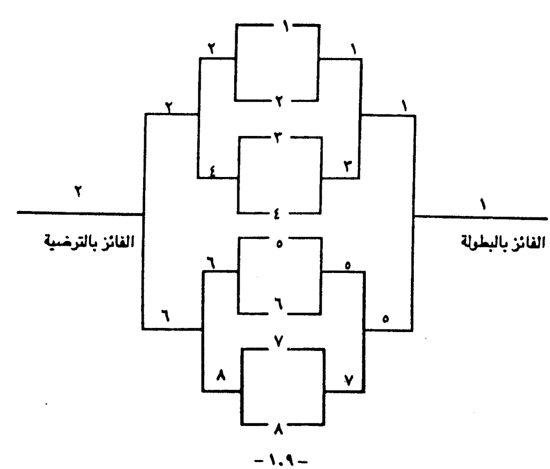
فى طريقة خروج المغلوب مع عدم ادخال الفرق الوهمية فى عملية الحساب .
فمثلا اذا كان عدد الفرق المشتركة فى البطولة هو (٥) فإن عدد المباريات بطريقة خروج المغلوب من مرة واحدة سيصبح (ن - ١) = ٤ مباريات .

نظام الترضيــة .

يعُد نظام الترضية وسيلة للتغلب على أهم سلبيات طريقة خروج المغلوب من مرة واحدة ، وهى خروج نصف عدد المشتركين فى البطولة بعد أداء مباراة واحدة فى الدور الأول .

ويسمح نظام الترضية بأن يلعب كل فريق مشترك فى البطولة مباراتين على الأقل . اذ يسمح ذلك النظام للفرق المهزومة فى مباريات الدور الأول فقط بأن تقام بينهم عدة مباريات بطريقة خروج المغلوب من مرة واحدة أيضا حتى يفوز أحد الفرق ببطولة الترضية ، وبذلك يكون الفريق الأول على الفرق المهزومة فى الدور الأول .

نموذج لطريقة خروج المغلوب من مرة واحدة بنظام الترضية لعدد (٨) فرق :



- يرسم أقواس بحيث تستوعب (٨) فرق .

- تجرى قرعة بعد كتابة أسماء الفرق المشتركة فى البطولة على قصاصات من الورق .

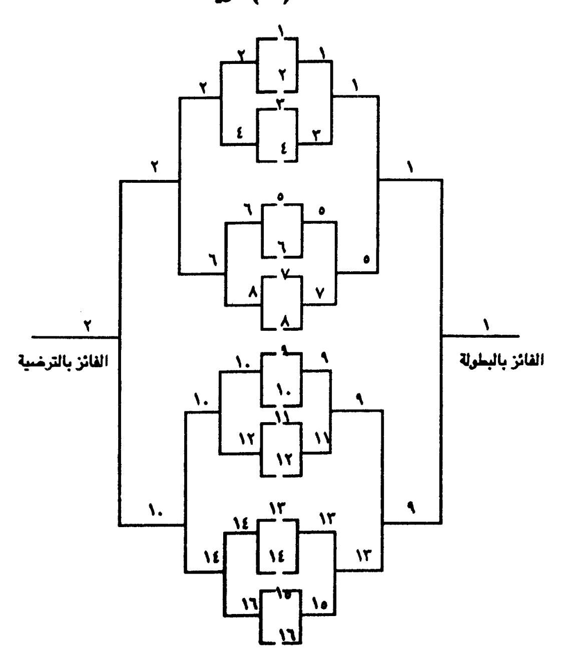
- وضع نتيجة سحب القرعة على الاقواس وفقا لترتيب ورود الفرق فى عملية القرعة . ولقد افترضنا ان النتيجة أسفرت عن لعب الفريق (١) مع (٢) وذلك كما هو مبين بالقوس الأول ، والفريق (٣) مع (٤) كما هو موضح بالقوس الثانى ، والفريق (٥) مع (٦) وذلك كما هو مبين بالقوس الثالث ، والفريق (٧) مع (٨) كما هو موضح بالقوس الرابع

- فى مباريات الدور الأول هزمت الفرق (٢) ، (٤) ، (٦) ، (٨) . ولذلك انتقلت للجهة اليسرى للجدول للعب على بطولة الترضية . وبذلك يكون عدد فرق بطولة الترضية (٤) وهم الفرق التى هزمت فى الدور الأول فقط .

- يستمر لعب المباريات بعد الدور الأول بطريقة خروج المغلوب من مرة واحدة ، وذلك كما هو موضـــح با لجدول الى أن يتم تحديد الفريق الفائز بالبـــطولة ، وكذلك الفريق الفائز بنظام الترضية ، ولقد أسفرت النتائج عن :
  - فوز الفريق (١) بالبطولة .
  - فوز الفريق (٢) بنظام الترضية .

- وفقا لهذا النظام لا يلعب الفريق (١) مع (٢) لتحديد الفائز بالبطولة وذلك لأن الفريق (١) قد فاز فى جميع مبارياته وأصبح الفائز بالبـطولة . بينـما الفريق (٢)هزم فى أول مباراة ثم فاز فى جميع مبارياته التى لعبها بنظام الترضية ، ولذلك أصبح فائزا بالدورة الى اقيـمت بالترضـية .

نموذج لطريقة خروج المغلوب من مرة واحدة بنظام الترضية لعدد (١٦) فريقا :



طريقة احتساب عدد المباريات وفقا لنظام الترضية

لإحتساب عدد المباريات التى أجريت خلال البطولة التى تم تنظيمها بطريقة خروج المغلوب من مرة واحدة وفقا لنظام الترضية فانه يتم إستخدام المعادلة التالية :

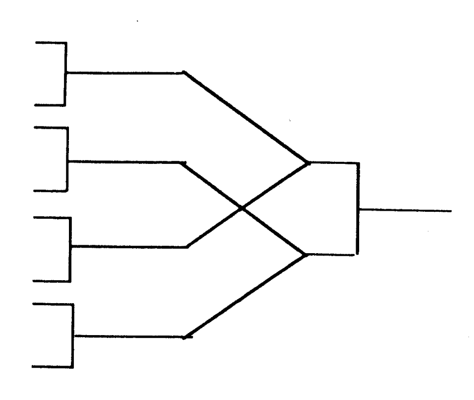
عدد المباريات = (عدد الفرق المشتركة فى البطولة – ١)
+ (عدد الفرق التى اشتركت فى بطولة الترضية – ١)
= (٨ – ١) + (٤ – ١)
= ٧ + ٣
= ١٠ مباريات (لعدد ٨ فرق)

واذا كان عدد الفرق التى اشتركت فى البطولة هو (١٦) ، فان عدد المباريت سوف يكون : عدد المباريات = (١٦ – ١) + (٨ – ١)
= ١٥ + ٧
= ٢٢ مباراة

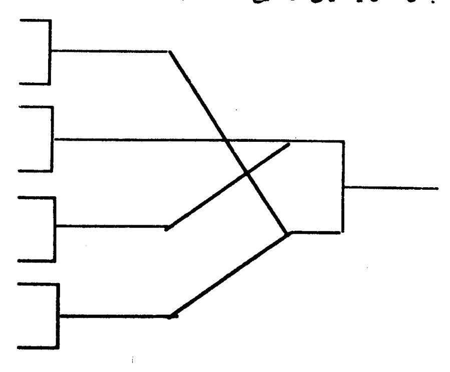
تغيير شكل جدول المباريات فى طريقة خروج المغلوب من مرة واحدة ·

يمكن تغيير شكل الجدول المستخدم فى تنظيم البطولة بطريقة حروج المغلوب من مرة واحدة . ويحدث التغيير فى شكل جدول لعب المباريات فى الدور قبل النهائى للبطولة بحيث لا يتقابل الفريق الفائز بمباراة القوس الأول مع الفريق الفائز بمباراة القوس التالى ، وذلك فى الدور قبل النهائى للبطولة وفقا لما تحدده لائحة تنظيم مباريات البطولة .

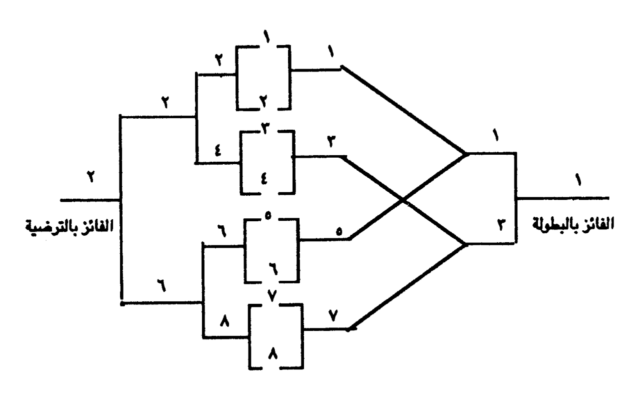
وينتج عن ذلك إحداث تغيير داخلى بالجدول يسمح بأن يلعب الفريق الفائز بمباراة القوس الأول مع الفائز بمباراة القوس الثالث ، ولعب الفريق الفائز بمباراة القوس الثانى مع الفائز بمباراة القوس الرابع . وذلك كما هو موضح بالشكل التالى :



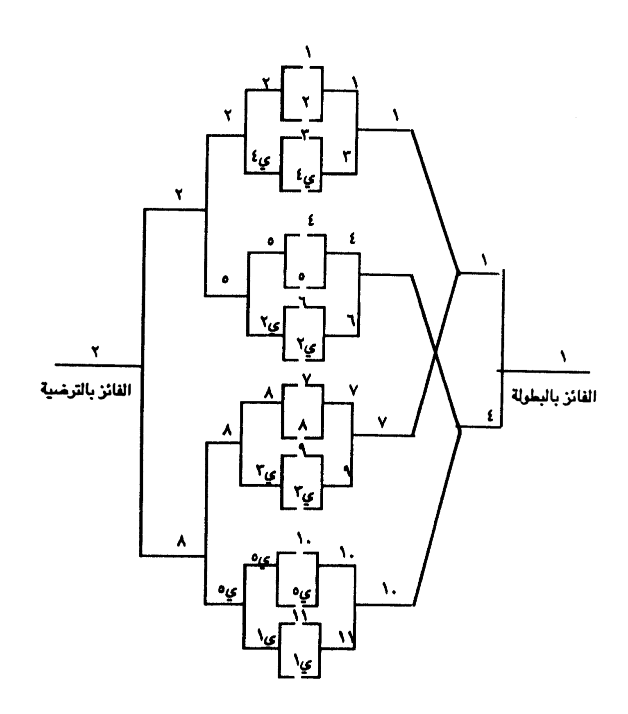
أو قد ينتج عن إحداث تغيير داخلى بالجدول ان يتقابل الفريق الفائز بنتيجة مباراة القوس الأول مع الفائز بنتيجة مباراة القوس الأخير ، ولعب الفريق الفائز بمباراة القوس الثانى مع الفائز بنتيجة مباراة القوس الثالث ، وذلك فى الدور قبل النهائى للبطولة . وفيما يلى توضيح لشكل الجدول :



نموذج لطريقة خروج المغلوب من مرة واحدة بإستخدام نظام الترضية لعدد (٨) فرق مع تغيير شكل جدول المباريات



نموذج لطريقة خروج المغلوب من مرة واحدة بإستخدام نظام الترضية
لعدد (١١) فريقا مع تغيير شكل جدول المباريات

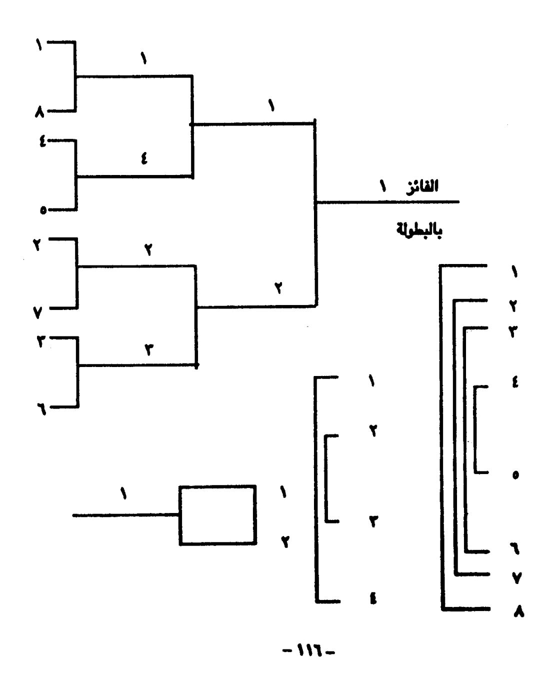




طريقة خروج المغلوب من مرة واحدة وفقا لنظام ترشيح الفرق :

من خلال نظام الترشيح لا يتم عمل قرعة لتحديد لقاءات الفرق أو المتنافسين على البطولة المنظمة بطريقة خروج المغلوب من مرة واحدة . بل يتم ترشيح أو تصنيف أو ترتيب اللقاءات وفقا للمستوى الرياضي للمشتركين في البطولة ، وذلك بعد أن يتم تحديد وترتيب الفرق أو المنافسين ترتيبا تنازليا وفقا لارتفاع مستوى أدائهم الرياضي .

نموذج لطريقة خروج المغلوب من مرة واحدة وفقا لنظام الترشيح لعدد (٨) فرق :



- ترتــب الفرق أو المتـنافسين ترتيــبا تنـازليا من حيث قوة المنافسة ولنفترض أن الترتيــب كان وفقا لما يلى : الفريق رقم (١) ، (٢) ، (٣) ، (٤) ، (٥) ، (٦) ، (٧) ، (٨) .

- يتم تحديد اللقاءات بحــيث يلعب أقوى فريـق مع أقل الفرق فى المســتوى الرياضى ، ويتقابل ثانى أقوى الفرق مع ثانى أقل الفرق مستوى .. وهكذا .

- تستمر المباريات بعد ذلك وفقا للفرق الفائزة من الأقواس بنتائج مباريتها مع الفرق الأخرى ، ويمكن توقع النتائج وفقا للأفتراض التالي :

- مباريات الدور الأول بين فريقى :
(١) و (٨) ، (٢) و (٧) ، (٣) و (٦) ، (٤) و (٥)،فى حالة عدم حدوث مفاجآت فانه يتوقع الفوز للفرق (١) ، (٢) ، (٣) ، (٤) .

- وفقا لذلك يتقابل الفريق (١) مع (٤) وكذلك الفريق (٢) مع (٣) .
وفى حالة عدم حدوث مفاجآت فانه يتوقع للفريقين (١) ، (٢) الفوز .

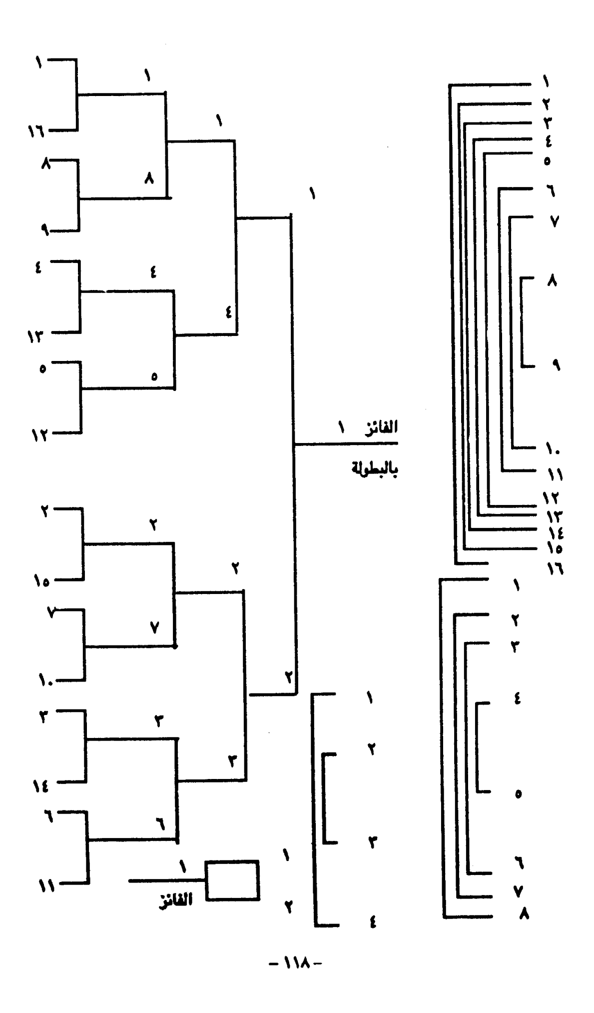
- وبذلك يتـقابل الفريقــين (١) ، (٢) معا لتحــديد الفائز بالبـطولة ، ويتوقع للفـريق (١) الفوز بالمباراة والبــطولة نظرا لأنه أقوى فرق المنافسة .

- يفضل رسم الجدول من آخر قوس .

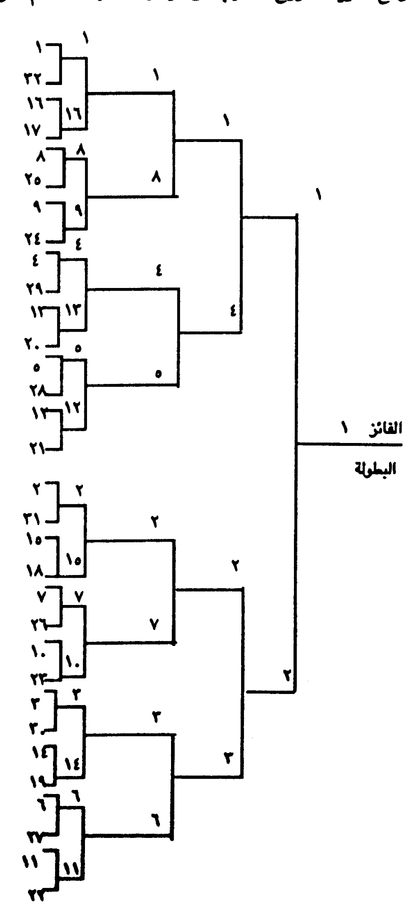
وبذلك يتضح أن نظام الترشيح يفيد الفرق مرتفعة المستوى الرياضى ، إذ يتيح لها الفرص للفوز على الفرق الأقل منها مستوى إلا إذا حدثت المفاجأة ، فهزم الفريق الأقل مستوى الفريق الأحسن مستوى .

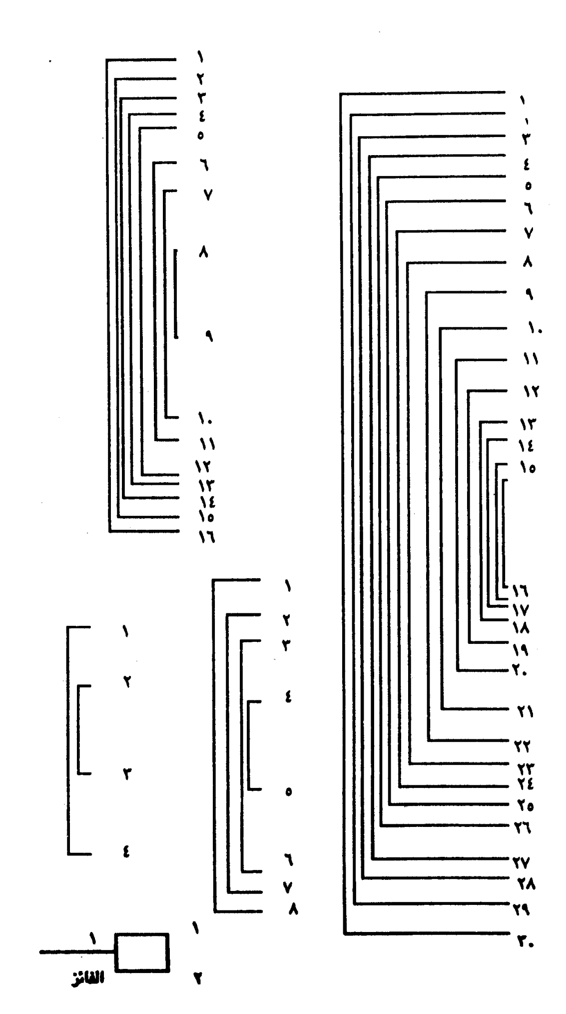
ويستخدم نظام الترشيح غالباً فى تنظيم بطولات ألعاب المضرب وذلك كما هو متبع فى بطولات تنس الطاولة والتنس الأرضى .

نموذج لطريقة خروج المغلوب من مرة واحدة وفقاً لنظام الترشيح لعدد (١٦) فريقاً



نموذج لطريقة خروج المغلوب من مرة واحدة وفقا لنظام الترشيح لعدد (٣٢) فريقا




الفائز

نفترض أن النموذج السابق يمثل (٣٢) فريقاً منهم (١٦) فريقاً مرشحاً للاشتراك فى البطولة دون اللعب فى التصفيات ، وكذلك منهم (١٦) فريقاً تم تأهيلهم للاشتراك فى البطولة بعد اللعب فى التصفيات والتى تم تنظيمها بطريقة خروج المغلوب بنظام الترشيح .

ونفترض أن الفرق التى سوف تشترك فى الأدوار التمهيدية للبطولة (التصفيات) هى ٢٥٦ فريقاً . وبالتالى سوف يصبح عددها (١٢٨) بعد مباريات الدور الأو ل ، وكذلك بعد مباريات الدور الثانى سوف يصبح عددها (٦٤) ، وهكذا سوف يصل عددها إلى (٣٢) بعد مباريات الدور الثالث ، وبذلك بعد مباريات الدور الرابع سوف يكون عدد الفر ق (١٦) .

وبعد ذلك يتم ترتيب تلك الفرق تنازلياً وفقاً لقوتها ومستواها الرياضى من ١٧ - ٣٢ . وتنضم تلك الفرق إلى الفرق الـ (١٦) المرشحة العب فى البطولة دون لعب فى الأدوار التمهيدية ، والتى تم تصنيفها أيضاً وفقاً لقوتها ومستوى أدائها الرياضى ، ومن ثم رتبت من ١ - ١٦ .

وبذلك تلعب الفرق الـ (٣٢) مبارياتها فى البطولة وفقاً لنظام الترشيح وبطريقة خروج المغلوب من مرة واحدة وذلك وفقاً للجدول ، حتى يتحدد الفائز بالبطولة .

ب - طريقة خروج المغلوب من مرتين .

تسمح تلك الطريقة بإستمرار الفريق فى لعب المباريات حتى يهزم مرتين سواء كانت المرتين متتاليتين أو غير متتاليتين .

وبذلك تتيح طريقة خروج المغلوب من مرتين فرصتين لإستمرار الفريق فى المسابقة ، كما تتيح للفريق فرصة الفوز بالبطولة حتى لو أنه سبق له الهزيمة لمرة واحدة .

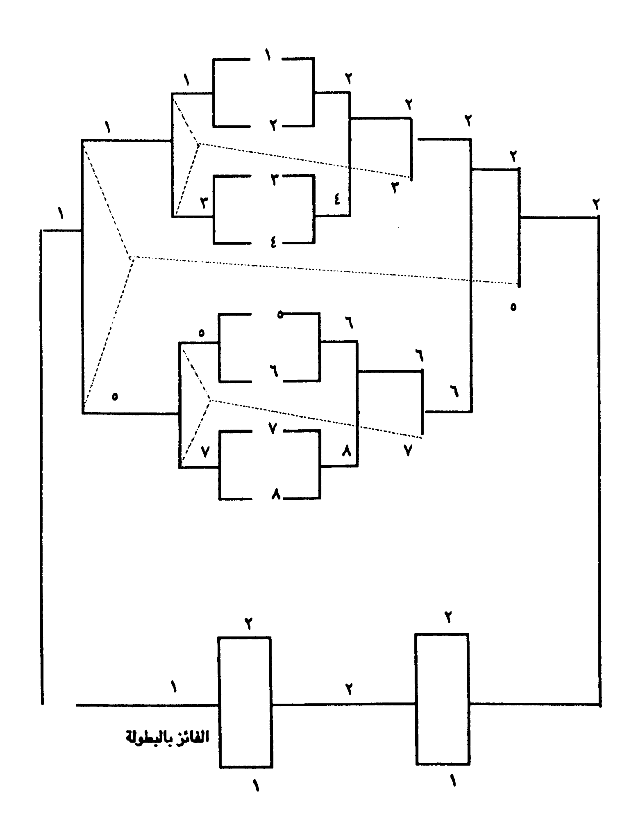
وبذلك تختلف تلك الطريقة إختلافاً واضحاً عن طريقة خروج المغلوب من مرة واحدة ، كما تختلف عن نظام الفوز بالترضية .

خطوات تنظيم طريقة خروج المغلوب من مرتين .

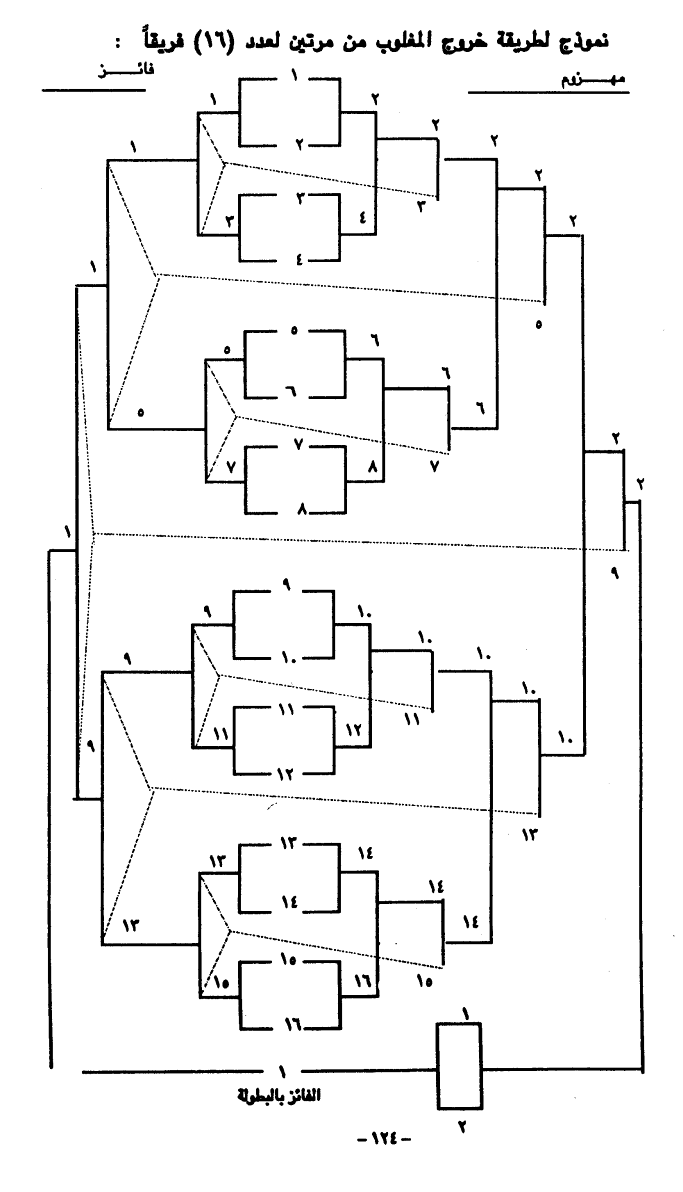
- رسم أقواس تعادل عدد الفرق على أن يتم وضع كل فريقين معاً فى قوس واحد .
- إجراء قرعة بين الفر ق .
- وضع نتيجة سحب القرعة على الأقواس .
- تستمر الفرق الفائزة فى اللعب - تكون على يسار الجدول - والفرق التى هزمت لمرة واحدة - تكون على يمين الجدول .
- الفريق الذى يهزم من ناحية يسار الجدول - وذلك يعنى أنه لم يكن له هزيمة سابقة - فإنه ينتقل إلى يمين الجدول ليلعب مع أحد الفرق المهزومة لمرة واحدة وذلك من خلال عمل مثلث متقطع الخطوط .
- إستبعاد الفريق الذى يهزم مرتين سواء متتاليتين أو غير متتاليتين .
- يستمر لعب المباريات حتى تنتهى البطولة بفوز فريق واحد وهو الفريق الذى لم ينل هزيمة واحدة أثناء البطولة أو نال هزيمة واحدة من قبل ثم فاز فى المباراة النهائية .
- يمكن إستخدام نظام الترضية .
- لا يفضل إستخدام نظام الترشيح أو تصنيف الفرق .

نموذج لطريقة خروج المغلوب من مرتين لعدد (٨) فرق :

مهزوم فائز



نموذج لطريقة خروج المغلوب من مرتين لعدد (١٦) فريقاً :



طريقة إحتساب عدد مباريات البطولة :

لإحتساب عدد مباريات البطولة التى يتم تنظيمها بطريقة خروج المغلوب من مرتين ، فإنه يتم إستخدام القانون التالى :

عدد المباريات = ٢ (ن – ١) أو ٢ (ن – ١) + ١

ويُستخدم القانون الأول وهو ٢ (ن – ١) لحساب عدد المباريات فى حالة واحدة وهى أن جميع الفرق قد هزمت مرة واحدة على الأقل عدا الفريق الفائز بالبطولة لم يهزم .

ويُستخدم القانون الثانى ٢ (ن – ١) + ١ فى حالة أن جميع الفرق قد هزمت لمرة واحدة على الأقل بما فيها الفريق الفائز بالبطولة .

وفى النموذج الموضح لطريقة خروج المغلوب من مرتين لعدد (٨) فرق استخدم القانون : ٢ (ن – ١) + ١ وذلك لأن الفريق الفائز بالبطولة سبق له الهزيمة فى مباراة .

عدد المباريات = ٢ (ن – ١) + ١
= ٢ (٨ – ١) + ١

= (٢ X ٧) + ١
= ١٤ + ١
= ١٥ مباراة

وفى النموذج الموضح لطريقة خروج المغلوب من مرتين لعدد (١٦) فريقاً استخدم القانون : ٢ (ن – ١) وذلك لأن الفريق الفائز بالبطولة لم يهزم قط .

بذلك يكون عدد المباريات = ٢ (ن - ١)
= ٢ (١٦ - ١)
= ٢ x ١٥
= ٣٠ مباراة

إرشادات هامة :

- يمكن تمييز الفريق المهزوم لمرة واحدة بعلامة أسفل رقم الفريق مثل (٣) يصبح (٣̱)وكذلك يمكن تمييز الفريق الذى يهزم مرتين بعلامتين مثل (٣̳) ، ويترك الفريق الفائز بدون علامات .

- يستخدم نظام الإستبقاء وفقاً لاستخداماته فى طريقة خروج المغلوب من مرة واحدة بإستثناء واحد وهو خروج الفريق بعد هزيمتين متتاليتين أو غير متتاليتين .

- طريقة خروج المغلوب من مرتين لا تتناسب فى إستخدامها مع المسابقات الفردية ، وذلك لأنه عادةً يكون عدد المشتركين كبير جداً مما يصعب معه إجراء أو تنظيم البطولة بهذه الكيفية .

ثانياً : طريقة الدورى :

تُعد طريقة الدورى من أكثر الطرق المستخدمة فى تنظيم المسابقات الرياضية ، بل تُعد أكثر الطرق شيوعاً لما لها من مزايا عديدة .

وطريقة الدورى تعنى أن يلعب كل فريق مشترك فى البطولة مع جميع الفرق الأخرى . وقد يكون الدورى كاملاً بمعنى أن يلتقى كل فريق بجميع الفرق المشتركة مرتين ، أحدهما على ملعبه والأخرى على ملعب الفرق المنافسة . وقد يكون الدورى غير كامل ، وهو ما يطلق عليه نصف دوري ، وذلك يعنى أن الفريق يلعب مع الفرق الأخرى المشتركة فى المسابقة مرة واحدة .

أهم إيجابيات طريقة الدورى .

- أكثر طرق تنظيم المباريات أو المسابقات عدلاً وتكافؤاً فى الفرص .
- تمكن كل فريق من اللعب مع جميع الفرق المشتركة فى المسابقة مما يزيد من فرص الإحتكاك ورفع مستوى أ داء الفرق .
- تناسب طرق وطبيعة التدريب .
- يستمر التنافس بين الفرق حتى نهاية المسابقة .
- تتيح الفرص لكل فريق لتعويض النقاط التى يفقدها أثناء المسابقة .
- تسمح بتقويم الفرق المشتركة فى المسابقة وفقاً لنتائجها ومستواها بطريقة دقيقة وموضوعية .
- تقلل من تدخل الحظ فى تحديد الفريق الفائز بالبطولة .
- تتيح الفرص للمدربين فى تغيير خطط اللعب وتطبيق وتجريب للخطط المختلفة.
- تتيح الفرص للمدربين لإشـراك أكبر عدد من اللاعبين في المباريات وأيضـاً لعلاج الإصابات .
- تقلل من التوتر العصبى للاعـبين والناتج عن القلق والخوف من الهزيمـــة أو الإستبعاد من البطولة كما فى طريقة خروج المغلوب .
- تسمح بتجديد فرق الدورى بإنتــظام نتيجة لنظام صعود وهبـوط الفرق وفقاً للائحة المنظمة للبطولة .
- تتيح للمدربين فرصة دراسة مستوى الأداء البدنى والمهارى والخططى للفرق الأخرى .

أهم سلبيات طريقة الدورى .

- تتطلب وقتاً طويلاً لإتمام المسابقة .
- لا تتناسب مع إشتراك عدد كبير من الفرق أو المنافسين .
- تحتاج إلى إمكانات مادية وبشرية وفيرة .
- صعوبة تنفيذها وإنهائها فى الوقت المناسب والمحدد إذا كان عدد الفرق كبيراً .

خطوات تنظيم طريقة الدورى .

لتنظيم المباريات بإستخدام طريقة الدورى يجب إتباع الخطوات التالية :

- تحديد إسلوب تنظيم الدورى .
- رسم الجدول وتحديد أدوار اللعب .
- إجراء القرعة .
- تحديد لقاءات الفر ق فى كل دور .
- تسجيل النتائج .

و لتنظيم المباريات بطريقة الدورى توجد عدة أساليب يتم استخدامها وهى :

- إستخدام الرقم الثابت .
- إستخدام الرقم المتحرك .
- الإستبقاء .

نماذج لتنظيم المباريات بطريقة الدورى بإستخدام الرقم الثابت والرقم المتحرك والإستبقاء :

وفيما يلى نوضح نماذج لتنظيم المباريات بطريقة الدورى بإستخدام الرقم الثابت والرقم المتحرك والإستبقاء .

نمــوذج لطريقـــة الدورى بإستخـــدام الــرقـــم الثابـــت لعدد (٨) فرق :

النصف الاول من الدوري							الميزان
الدور الاول	الدور الثاني	الدور الثالث	الدور الرابع	الدور الخامس	الدور السادس	الدور السابع	بداية النصف الثاني
١ - ٨	١ - ٧	١ - ٦	١ - ٥	١ - ٤	١ - ٣	١ - ٢	١ - ٨
٢ - ٧	٨ - ٦	٧ - ٥	٦ - ٤	٥ - ٣	٤ - ٢	٣ - ٨	٢ - ٧
٣ - ٦	٢ - ٥	٨ - ٤	٧ - ٣	٦ - ٢	٥ - ٨	٤ - ٧	٣ - ٦
٤ - ٥	٣ - ٤	٢ - ٣	٨ - ٢	٧ - ٨	٦ - ٧	٥ - ٦	٤ - ٥

١ - يرسم جدول المباريات وتســحب القرعة ويتم وضـــع نتيجة القرعة فى عمــودين : العمود الأول يضم الفرق (١) ، (٢) ، (٣) ، (٤) ، وتلك الفرق تكون مرتبه من ١ - ٤ من أعلى العمود . أما العمود الثانى فإنه يضم الفرق (٥) ، (٦) ، (٧) ، (٨) وتلك الفرق تكون مرتبة من ٥ - ٨ من أسفل العمود .

٢ - يثبت رقم (١) فى مكانه على قمة العمو د الأول حتى نهاية المسابقة .

٣ - تقوم الفرق الأخرى - ما عدا رقم (١) - بالدوران دورة واحدة فى إتجاه عقرب الساعة لتحديد مباريات كل دور .

٤ - فى الدور الأول يتقابل الفريق (١) مع (٨) ، (٢) مع (٧) ، (٣) مع (٦) ، (٤) مع (٥) .

٥ - فى الدور الثانى يحتل الرقم (٨) مكان الرقم (٢) ، ورقم (٢) محـل رقم (٣) ، ورقم (٣) مكان رقم (٤) ، ورقم (٤) محل رقم (٥) ، ورقم (٥) مـكان رقم (٦) ، ورقم (٦) مـحل رقم (٧) ، ورقم (٧)مكـان رقم (٨) نتيجة لدوران الفرق الأخرى- عدا رقم (١) - دورة واحدة فى إتجاه عقرب الساعة، وبذلك تكون مباريات الدور الثانى هى (١) مع (٧) ، (٨) مع (٦) (٢) مع (٥) ، (٣) مع (٤) .

٦ - تحدد مباريات الدور الثالث والرابع والخامس والسادس والسابع بالطريقة السابقة .

٧ - بذلك تكون مباريات النصف الأول من الدورى قد إنتهيت .

٨ - نتقدم دورة أخرى (دورة الميزان) نجد أن مـبارياتها مطـابقة لمباريات الدور الأول وتُعد بداية النصف الثانى من الدورى .

٩ - نكرر المباريات بترتيب تواجدها فى جدول المباريات الموضوع للنــــصف الأول ابتداءاً من الدور الأو ل وحتى الدور الســـابع مع تغيير الملعب التى أقيمت عليه المباراة لكل فريق .
وبذلك يصبح الدور الأو ل من النــصف الثانى من الدورى يشمل لقاءات فر ق (٨) مع (١) ، (٧) مع (٢) ، (٦) مع (٣) ، (٥) مـــع (٤) وذلك يعنى أن المباريات سوف تقام على ملعب الفريق الأول .

١٠ - كذلك الأدوار الأخرى حتى تكون مباريات الدور السابع هى (٢) مع (١) ، (٨) مع (٣) ، (٧) مع (٤) ، (٦) مع (٥) وذلك يعنى أن الملعب (٢) ، (٨) ، (٧) ، (٦) سوف يجرى علي كل منهم المباراة

نموذج لطريقة الدورى بإستخدام الرقم المتحرك لعدد (٨) فرق :

الدور الاول	الدور الثاني	الدور الثالث	الدور الرابع	الدور الخامس	الدور السادس	الدور السابع	الميـــزان
١ - ٨	١ - ٧	٧ - ٨	٧ - ٦	٦ - ٨	٦ - ٥	٥ - ٨	٥ - ٤
٢ - ٧	٢ - ٦	١ - ٦	١ - ٥	٧ - ٥	٧ - ٤	٦ - ٤	٦ - ٣
٣ - ٦	٣ - ٥	٢ - ٥	٢ - ٤	١ - ٤	١ - ٣	٧ - ٣	٧ - ٢
٤ - ٥	٨ - ٤	٣ - ٤	٨ - ٣	٢ - ٣	٨ - ٢	١ - ٢	٨ - ١

تنظيم المسابقات بطريقة الدورى بإستخدام الرقم المتحرك لا يختلف عن إستخدام الرقم الثابت سوى فى :

- تحريك الرقم المتحرك (٨) فى الدور الثانى من أعلا العمـــود الثانى إلى أسفل العمود الأول ، ثم ينتقل فى الدور الثـالث من أسفل العمـود الأول

- وهكذا يتم تبادل الرقم المتحرك (٨) من أعلا العمود الثانى إلى أسـفل العمود الأول ومن أسفل العمو د الأول إلى أعلا العمود الثانى حتى تنتهى أدوار المسابقة .

- وفى حالة تحريك الرقم المتحرك (٨) من أعلى العـمود الثانى إلى أسفل العمو د الأو ل يتـحرك الرقم الذى حل مكانه الرقم المتـحرك إلى اليسـار (نهاية العمو د الثانى) بينما تصعد أرقام العمود الثانى درجة لأعلى .

- فى حالة تحريك الرقم المتحرك (٨) من أسـفل العـمود الأول إلى أعلى العمود الثانى يتـحرك الرقم الذى حل مكانه الرقم المتـحرك إلى اليـمين (بداية العمود الأول) بينما تهبط أرقام العمو د الأول درجة إلى أسفل .

- وبذلك يتضح أن تنـظيم الدورى بإستخدام الرقم المتحرك لا يختلف عن إستخدام الرقم الثابت سـوى فى تحريك رقم معين ، ويكون وضع الرقم المتـحرك أعلى العـمود الثانى أو أعلى اليسار فى الأدوار الفردية (الدور الأول ، الثالث ، الخامس ...) بينما يكون أسـفل العمود الأول أو أسـفل اليـــمين فى الأدوار الزوجية (الدور الثانى ، الرابـع ، ، الــسادس ، الثامن ......) .

نموذج لطريقة الدورى بإستخدام الرقم الثابت لعدد (٩) فرق :

إذا كان عدد الفرق المشتركة فى البطولة فردياً ٣ ، ٥ ، ٧ ، ٩ ..... يجب إضافة فريق واحد وهمى (ى) . وذلك يُعرف بنظام الإستبقاء فى طريقة الدورى . ويفضل أن يكون الفريق المستبقى هو الرقم الثابت أو الرقم المتحرك .

الدور الاول	الدور الثاني	الدور الثالث	الدور الرابع	الدور الخامس	الدور السادس	الدور السابع	الدور الثامن	الدور التاسع	الميزان
ي-٩	ي-٨	ي-٧	ي-٦	ي-٥	ي-٤	ي-٣	ي-٢	ي-١	ي-٩
١-٨	٩-٧	٨-٦	٧-٥	٦-٤	٥-٣	٤-٢	٣-١	٢-٩	١-٨
٢-٧	١-٦	٩-٥	٨-٤	٧-٣	٦-٢	٥-١	٤-٩	٣-٨	٢-٧
٣-٦	٢-٥	١-٤	٩-٣	٨-٢	٧-١	٦-٩	٥-٨	٤-٧	٣-٦
٤-٥	٣-٤	٢-٣	١-٢	٩-١	٨-٩	٧-٨	٦-٧	٥-٦	٤-٥

نموذج لطريقة الدورى بإستخدام الرقم المتحرك لعدد (٩) فرق :

الدور الاول	الدور الثاني	الدور الثالث	الدور الرابع	الدور الخامس	الدور السادس	الدور السابع	الدور الثامن	الدور التاسع	الميزان
١-ي	١-٩	٩-ي	٩-٨	٨-ي	٨-٧	٧-ي	٧-٦	٦-ي	٦-٥
٢-٩	٢-٨	١-٨	١-٧	٩-٧	٩-٦	٨-٦	٨-٥	٧-٥	٧-٤
٣-٨	٣-٧	٢-٧	٢-٦	١-٦	١-٥	٩-٥	٩-٤	٨-٤	٨-٣
٤-٧	٤-٦	٣-٦	٣-٥	٢-٥	٢-٤	١-٤	١-٣	٩-٣	٩-٢
٥-٦	ي-٥	٤-٥	ي-٤	٣-٤	ي-٣	٢-٣	ي-٢	١-٢	ي-١

: طريقة إحتساب عدد مباريات البطولة :

لإحتساب عدد مباريات البطولة التى يتم تنظيمها بطريقة الدورى فانه يتم إستخدام القانون التالى لإحتساب عدد مباريات الدورى الكامل : ن (ن - ١)

فإذا كان عدد الفرق المشتركة فى البطولة (٨) يكون عدد المباريات :

٨ (٨ - ١) = ٨ X ٧ = ٥٦

وإذا كان عدد الفرق (٩) يكون عدد المباريات = ٩ X (٩ - ١) = ٩ X ٨

= ٧٢

أما إذا كان الدورى من دور واحد – نصف دورى – فإنه يستخدم فى حساب عدد المباريات القانون التالى :

$$\frac{ن (ن - ١)}{٢}$$

فإذا كان عدد الفرق المشتركة فى البطولة (٦) يكون عدد المباريات :

$$\frac{٦ (٦ - ١)}{٢} = \frac{٦ \times ٥}{٢} = ١٥$$

وإذا كان عدد الفرق المشتركة فى البطولة (٩) يكون عدد المباريات :

$$\frac{٩ (٩ - ١)}{٢} = \frac{٩ \times ٨}{٢} = ٣٦$$

ثالثاً : طريقة المزج أو الخلط :

أن طريقة المزج أو الخلط تستخدم طرق تنظيم المباريات الأخرى . فهى مزيج أو خليط من طريقتين أو أكثر ، أى أنه يمكن تنظيم البطولة أو المسابقة بطريقتين يتم الإعتماد عليهما أو بأكثر وذلك لتحديد الفائز بالبطولة

ونُشير أن أكثر البطولات الدولية والأولمبية والعالمية يتم تنظيم مسابقاتها بإستخدام طريقة المزج بإستخدام طريقتى خروج المغلوب من مرة واحدة والدورى .

أهم إيجابيات طريقة المزج .

- تسمح بإشتراك أكبر عدد من الفرق أو المنافسين في المسابقة أو البطولة .
- لا تستغرق وقتاً طويلاً نسبياً .
- تتيح الفرص لأن يلعب كل فريق عدداً مناسباً من المباريات قبل الإستبعاد من المنافسة .
- تحقيق مبدأ العدالة وتكافؤ الفرص .
- تتيح الفرص لتوزيع الفرق على المجموعات وفقاً لمستواها الرياضي وتقاربه .
- تسمح بتقويم الفرق بطريقة موضوعية طبقاً لنتائجها .
- الإفادة من إيجابيات طرق تنظيم المباريات الأخرى .

نماذج لتنظيم المباريات بطريقة المزج :

فيما يلي توضيح لاهم النماذج المستخدمة في تنظيم المباريات بطريقة المزج .

نموذج لطريقة المزج لعدد (١٠) فرق :

- يتم تقسيم الفرق إلى مجموعتين بحيث يكون عدد الفرق فى كل مجموعة (٥) وذلك من خلال إجراء قرعة .

- تجرى قرعة بين فرق كل مجموعة لتحديد مبارياتها فى الدور الأول من المباريات مع مراعاة إستخدام نظام الإستبقاء ، وتثبيت (ى) وفقاً لطريقة الدورى (نصف دورى) .

- يتحدد لقاء كل فريقين فى كل مجموعه وفقاً لما يوضحه جدول المباريات التالى :

المجموعة الاولي					
الدور	الاول	الثاني	الثالث	الرابع	الخامس
	ي-٥	ي-٤	ي-٣	ي-٢	ي-١
	١-٤	٥-٣	٤-٢	٣-١	٢-٥
	٢-٣	١-٢	٥-١	٤-٥	٣-٤

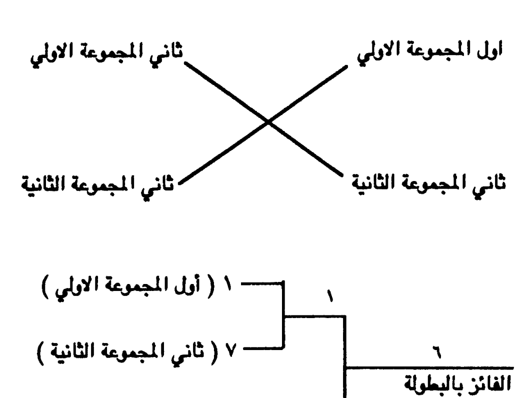
المجموعة الثانية					
الدور	الاول	الثاني	الثالث	الرابع	الخامس
	ي-١٠	ي-٩	ي-٨	ي-٧	ي-٦
	٦-٩	١٠-٨	٩-٧	٨-٦	٧-١٠
	٧-٨	٦-٧	١٠-٦	٩-١٠	٨-٩

- بعد إنتهاء الدور الـرابع يكون كل فريق قد لعب جميـــع مبــارياته وتحددت نتائجه .

- نفترض أن أول المجموعة الأولى هو (١) والثانى هو (٢) ، بينما كان الفريق (٦) هو أول المجموعة الثانية وأن الفريق (٧) هو الثانى .

- ووفقاً للائحة المنظمة للبطولة يتم تنظيم مباريات بين الفرق الأربعة الأولى وهما الأول والثانى فى كل مجموعة ، وذلك بخروج المغلوب من مرة واحدة . وأن يكون اللقاء أول المجـموعة الأولى مع ثان المجمـوعة الثانية وأو ل المجـموعه الثانية مع ثان المجموعة الأولى .

- وتكون المباراة النهائية بين الفـائزين فى اللقائين السـابقين ، ولنـفترض بأنها سوف تكون بين الفريقين (١) ، (٦) وأن الفريق الفائز بالبـطولة هـو (٦) . والشكـل التـالى يوضح ذلك .



نموذج لطريقة المزج لعدد (١٢) فريقاً

الدور	الاول	الثاني	الثالث	الرابع	الخامس
	المجموعة الاولي				
	٦-١	٥-١	٤-١	٣-١	٢-١
	٥-٢	٤-٦	٣-٥	٢-٤	٦-٣
	٤-٣	٣-٢	٢-٦	٦-٥	٥-٤

الدور	الاول	الثاني	الثالث	الرابع	الخامس
	المجموعة الثانية				
	١٢-٧	١١-٧	١٠-٧	٩-٧	٨-٧
	١١-٨	١٠-١٢	٩-١١	٨-١٠	١٢-٩
	١٠-٩	٩-٨	٨-١٢	١٢-١١	١١-١٠

- تقسم الفرق من خلال إجراء قرعة بينها إلى مجموعتين ، وبحيث تضم كل مجموعة (٦) فرق .
- تجرى قرعة بين فرق كل مجموعة لتحديد اللقاءات بينها فى الدور الأول من المباريات مع مراعاة إستخدام نظام الرقم الثابت لطريقة الدورى (نصف دورى) .
- تتحدد لقاءات الفرق فى المجموعتين وفقاً لما يوضحه النموذج .
- بإنتهاء مباريات الدور الرابع تكون نتائج الفرق قد تحدد ترتيبها داخل المجموعة .
- نفترض أن الفريق (١) قد جاء فى أول الترتيب لمجموعته وأن الفريق (٦) قد جاء فى آخر الترتيب ، بينما كان أو ل المجموعة الثانية هو الفريق (٧) وجاء الفريق (٨) فى الترتيب الثانى .....

تجرى مباراة بين فريقى المجموعتين بحيث يتقابل أول كل مجموعة معا وثان كل مجموعة معا .... وهكذا يتم اللقاء بين كل فريقين احتل كل منهما نفس الترتيب فى مجموعتة وذلك لتحديد الترتيب النهائى للمسابقة . وبذلك يكون الفائز بالبطولة هو أحد الفريقين (١) او (٧) وذلك كما هو موضح بالشكل التالى :

الترتيب	المجموعة الأولى		المجموعة الثانية	الترتيب النهائى
الأول	١	———	٧	الاول والثانى
الثانى	٢	———	٨	الثالث والرابع
الثالث	٣	———	٩	الخامس والسادس
الرابع	٤	———	١٠	السابع والثامن
الخامس	٥	———	١١	التاسع والعاشر
السادس	٦	———	١٢	الحادى عشر والثانى عشر

نموذج لطريقة المزج لعدد (١٦) فريقاً :

المجموعة الأولى			
الدور	الأول	الثاني	الثالث
	٤ – ١	٣ – ١	٢ – ا
	٣ – ٢	٢ – ٤	٤ – ٣

المجموعة الثانية			
الدور	الأول	الثانى	الثالث
	٨ – ٥	٧ – ٥	٦ – ٥
	٧ – ٦	٦ – ٨	٨ – ٧

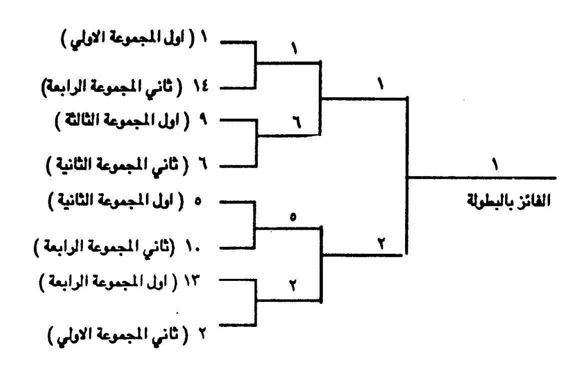
المجموعة الثالثة			
الدور	الأول	الثانى	الثالث
	١٢ – ٩	١١ – ٩	١٠ – ٩
	١١ – ١٠	١٠ – ١٢	١٢ – ١١

المجموعة الرابعة			
الدور	الأول	الثانى	الثالث
	١٦ – ١٣	١٥ – ١٣	١٤ – ١٣
	١٥ – ١٤	١٤ – ١٦	١٦ – ١٥

- تقسم الفرق إلى أربع مجموعات مع مراعاة تكافؤ ها إن أمكن ذلك من خلال توزيع الفرق القوية على المجموعات الأربعة ، ثم إجراء القرعة .
- نفترض أن نتيجة القرعة كانت وفقاً لما هو محدد بجدول المباريات .
- يقام بين فرق كل مجموعة مسابقة بإستخدام طريقة الدورى من مرة واحدة (نصف دورى) وذلك لتحديد أو ل وثان كل مجموعة .

- وبذلك سوف يتم تحديد (٨) فرق لتشترك فى الأدوار النــهائية للبطولة والتى سوف تقام مبــارياتها بطريقة خروج المغلو ب من مرة واحــدة ووفــقاً للائحة المنظمة للبطولة .

والشــكل التــالى يوضــح الـفرق الأولى والثانية من كل مجــموعة ولقاءاتها فى المباريات التى تم تنظيمها بطريقة خروج المغلو ب من مرة واحـدة



نموذج لطريقة المزج لعدد (٢٤) فريقاً

المجموعة الأولى			
الدور	الأول	الثانى	الثالث
	١ - ٤	١ - ٣	١ - ٢
	٢ - ٣	٤ - ٢	٣ - ٤

المجموعة الثانيـــة			
الدور	الأول	الثانى	الثالث
	٥ - ٨	٥ - ٧	٥ - ٦
	[illegible] - ٧	٨ - ٦	٧ - ٨

المجموعة الثالثة			
الدور	الأول	الثانى	الثالث
	٩ - ١٢	٩ - ١١	٩ - ١٠
	١٠ - ١١	١٢ - ١٠	١١ - ١٢

المجموعة الرابعة			
الدور	الأول	الثانى	الثالث
	١٣ - ١٦	١٣ - ١٥	١٣ - ١٤
	١٤ - ١٥	١٦ - ١٤	١٥ - ١٦

المجموعة الخامسة			
الدور	الأول	الثانى	الثالث
	١٧ - ٢٠	١٧ - ١٩	١٧ - ١٨
	١٨ - ١٩	٢٠ - ١٨	١٩ - ٢٠

المجموعة السادسة			
الدور	الأول	الثانى	الثالث
	٢١ - ٢٤	٢١-٢٣	٢١ - ٢٢
	٢٢ - ٢٣	٢٤ - ٢٢	٢٣ - ٢٤

- يتم تقسيم الفرق إلى (٦) مجموعات بحيث تضم كل منها (٤) فرق ، وذلك من خلال القرعة
- يتم تحديد مباريات الدورى (نصف دورى) بإستخدام نظام الرقم الثابت .
- ونفترض أن اللقاءات هى كما هو موضح بالنموذج وذلك لكل مجموعة .
- بعد انتـهاء مبـاريات الدور الثالث يتم تحديد الفريق الأول والثانى فى كل مجموعة .
- ووفقاً للائحة المنظمة للبطولة يتم إجراء مبـاريات بين تلك الفرق بنظام الدورى (نصف دورى) مرة أخرى .
- يتم تقسيم الفرق الاثـنى عشر إلى أربع مجمـوعات وذلك وفقاً لما تحدده اللائحة .
- يتم تنظيم المباريات بإستخدام نظام الإستبقاء لكل مجمـوعة نظراً لأن كل مجموعة تضم (٣) فرق وذلك وفقاً لما هو موضح بالأشكال التالية :

المجموعة	الأول	مجموعات الدور الثانى	الثانى
الأولى	١		٢
الثانية	٥		٦
الثالثة	٩		١٠
الرابعة	١٣		١٤
الخامسة	١٧		١٨
السادسة	٢١		٢٢

المجموعة الأولى

الدور	الأول	الثاني	الثالث
	ى - ٩	ى - ٦	ى - ١
	١ - ٦	٩ - ١	٦ - ٩

المجموعة الثانية

الدور	الأول	الثاني	الثالث
	ى - ١٠	ى - ٥	ى - ٢
	٢ - ٥	١٠ - ٢	٥ - ١٠

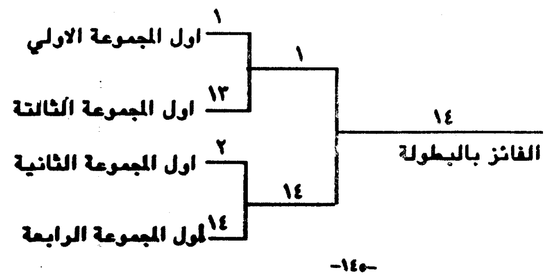
المجموعة الثالثة

الدور	الأول	الثاني	الثالث
	ى - ٢١	ى - ١٨	ى - ١٣
	١٣ - ١٨	٢١ - ١٣	١٧ - ٢١

المجموعة الرابعة

الدور	الأول	الثاني	الثالث
	ى - ٢٢	ى - ١٧	ى - ١٤
	١٤ - ١٧	٢٢ - ١٤	١٧ - ٢٢

- بعد انتهاء مباريات الدور الثالث تكون نتائج وترتيب الفرق قد تحدد داخل كل مجموعة .
- يتم إختيار الفرق التى إحتلت الترتيب الأول فى كل مجموعة لتقام بينها دورة رباعية بطريقة خروج المغلوب من مرة واحدة ، وذلك كما تنص عليه اللائحة المنظمة للبطولة لتحديد الفائز بالبطولة . وذلك كما هو موضح فى الشكل التالى :



نموذج أخر لطريقة المزج لعدد (٢٤) فريقاً :

- يتم تقسيم الفرق إلى ست مجموعات بحيث يضم كل منها (٤) فرق ، وذلك وفقاً لنتائج القرعة .
- تنظيم المباريات بين فرق كل مجموعة بطريقة الدورى (نصف دورى) وبنظام الرقم الثابت .
- نفترض أن نتائج القرعة والمباريات هى وفقاً لما توضحه الجداول التالية :

المجموعة الأولى

الدور	الأول	الثانى	الثالث
	١ - ٤	١ - ٣	١ - ٢
	٢ - ٣	٤ - ٢	٣ - ٤

المجموعة الثانية

الدور	الأول	الثانى	الثالث
	٥ - ٨	٥ - ٧	٥ - ٦
	٦ - ٧	٨ - ٦	٧ - ٨

المجموعة الثالثة

الدور	الأول	الثانى	الثالث
	٩ - ١٢	٩ - ١١	٩ - ١٠
	١٠ - ١١	١٢ - ١٠	١١ - ١٢

المجموعة الرابعة

الدور	الأول	الثانى	الثالث
	١٣ - ١٦	١٣ - ١٥	١٣ - ١٤
	١٤ - ١٥	١٦ - ١٤	١٥ - ١٦

المجموعة الخامسة

الدور	الأول	الثانى	الثالث
	١٧ - ٢٠	١٧ - ١٩	١٧ - ١٨
	١٨ - ١٩	٢٠ - ١٨	١٩ - ٢٠

المجموعة السادسة

الدور	الأول	الثانى	الثالث
	٢١ - ٢٤	٢١ - ٢٣	٢١ - ٢٢
	٢٢ - ٢٣	٢٤ - ٢٢	٢٣ - ٢٤

– يتم إختيار الفريق الأول والثانى من كل مجموعة وبذلك يكون لدينا (١٢) فريقاً ، ثم يحدد المركز الثالث فى كل مجموعة لإختيار (٤) أفضل فرق من بينهم ، وبذلك يصبح عدد الفرق (١٦) . والشكل التالى يوضح ذلك :

المجموعة	الأول	المجموعات الجديدة	الثانى	
الأولى	١		٢	
الثانية	٥		٦	
الثالثة	٩		١٠	
الرابعة	١٣		١٤	
الخامسة	١٧		١٨	
السادسة	٢١		٢٢	
ثانى أفضل ثالث	٧		١٥	رابع أفضل ثالث
أول أفضل ثالث	٣		١١	ثالث أفضل ثالث

يتم تقسيم تلك الفرق الـ (١٦) إلى (٤) مجموعات بحيث تتكون كل مجموعة من (٤) فرق حيث يتم تكوين المجموعات الأربعة وفقاً لما يلى :

جموعة الأولى تضم ———— أول المجموعة الأولى ١

ثانى المجموعة الثالثة ١٠

	أول المجموعة الخامسة	١٧
رابع أفضل مركز ثالث	ثالث المجموعة الرابعة	١٥
المجموعة الثانية تضم ———	أو ل المجموعة الثانية	٥
	ثانى المجموعة الرابعة	١٤
	أول المجموعة الخامسة	١٧
ثالث أفضل مركز ثالث	ثالث المجموعة الثالثة	١١
المجموعة الثالثة تضم ———	ثانى المجموعة الأولى	٢
	أول المجموعة الثالثة	٩
	ثانى المجموعة الخامسة	١٨
ثانى أفضل مركز ثالث	ثالث المجموعة الثانية	٧
المجموعة الرابعة تضم ———	ثانى المجموعة الثانية	٦
	أو ل المجموعة الرابعة	١٣
	ثانى المجموعة السادسة	٢٢
أول أفضل مركز ثالث	ثالث المجموعة الأولى	٣

يتم تنظيم مباريات بين فرق الأربع مجمـــوعات بطريقة الدورى (نصف دورى) وذلك وفقاً للائحة تنظـيم البطولة . كما يتم إستـــخدام نظام الرقم الثابت فى إعداد جدول المباريات لكل مجموعة . والشكل التالى يوضح ذلك :

المجموعة الأولى

الدور	الأول	الثاني	الثالث
	١ - ١٥	١ - ١٧	١ - ١٠
	١٠ - ١٧	١٥ - ١٠	١٧ - ١٥

المجموعة الثانية

الدور	الأول	الثاني	الثالث
	٥ - ١١	٥ - ١٧	٥ - ١٤
	١٤ - ١٧	١١ - ١٤	١٧ - ١١

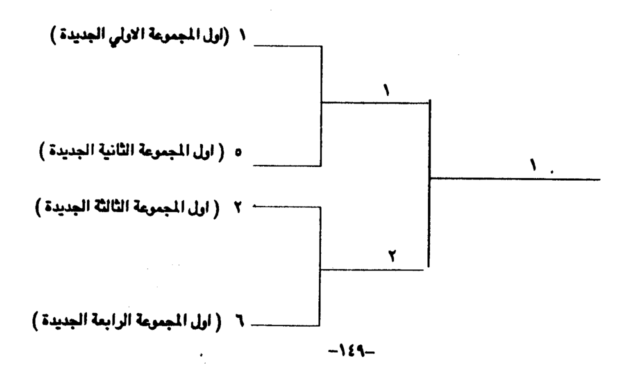
المجموعة الثالثة

الدور	الأول	الثاني	الثالث
	٢ - ٧	٢ - ١٨	٢ - ٩
	٩ - ١٨	٧ - ٩	١٨ - ٧

المجموعة الرابعة

الدور	الأول	الثاني	الثالث
	٦ - ٣	٦ - ٢٢	٦ - ١٣
	١٣ - ٢٢	٣ - ١٣	٢٢ - ٣

- في ضوء نتائج الفرق يتم اختيار الفريق الفائز بقمة مجموعته ، وبذلك يتحدد أربع فرق لتشارك في الأدوار النهائية .
- يتم تنظيم المباريات بعد ذلك بطريقة خروج المغلوب من مرة واحدة لتحديد الفائز بالبطولة . والشكل التالي يوضح ذلك :



طريقة إحتساب عدد مباريات البطولة :

يتم استخدام القوانين المرتبطة بكل طريقة كالمعتاد لحساب عدد مباريات البطولة وفقاً لنوع الطرق المستخدمة فى عملية تنظيم البطولة . وبحيث يتم أولاً حساب عدد المباريات بطريقة ..... ثم حساب عدد المباريات بطريقة .... وهكذا،وأخيراً يتم جمع عدد تلك المباريات لحساب عدد مباريات البطولة ككل :

ففى النموذج لطريقة المزج لعدد (١٠) فرق تم تقسيم الفرق إلى مجموعتين يضم كل منها (٥) فرق . ولقد أجريت المباريات بينهم بطريقة الدورى (نصف دورى) .

ولحساب عدد المباريات نستخدم القانون التالى : $\frac{ن(ن-١)}{٢}$

$$= \frac{٥(٥-١)}{٢} = \frac{٥ \times ٤}{٢} = ١٠$$

إذاً عدد مباريات المجموعتين = ١٠ X ٢ = ٢٠

ولحساب عدد مباريات الأربع فرق التى اشتركت فى الدورة النهائية لتحديد الفائز بطريقة خروج المغلوب من مرة واحدة نستخدم القانون التالى : (ن - ١)

= ٤ - ١ = ٣

· وبذلك يكون العدد الكلى لمباريات البطولة هو ٢٠ + ٣ = ٣٠

رابعاً : طريقة التحدى :

إحدى طرق تنظيم المباريات والمنافسات وتستخدم أساساً فى تنظيم المنافسات الفردية كما فى ألعاب المضر ب والمنازلات الفردية ويتم تنظيم طريقة التحدى بطريقتين وهما :

- طريقة السلم .
- طريقة الهرم .

أولاً : طريقة السلم

- يتم تحديد عدد المتنافسين .
- يرتب المنـافسين فى سلم المسابقة بعضـهم فو ق بعـض وذلك وفقاً لكفـاء المنافس بحيث يتم وضع أفضل المنافسين فى المستوى الرياضى فى أعـلى درجة فى السلم (قمة التنظيم) بينما يحـتل المنافس الثـانى فى المسـتوى الدرجة التالية ... وهكذا حتى يكون المنـافس الأقل فى المسـتوى الرياضى فى أخر درجة من درجات السلم .
- أو يرتب المنافسين فى سلم المسابقة وفقاً لنتائج قرعة يتم سحبها ، وفى هذه الحالة يحتل المنافس الأول فى عملية سحب القرعة أول درجة علوية فى السلم وكذلك يتم تسكين المنافس الذى جاء الثانى فى سحب القرعة فى الدرجة الـتالية .... وهكذا حتى يحتل الدرجة الأخيرة من السلم المنافس الذى جاء اسمه فى السحب الأخير فى عملية القرعة
- لكل منافس الحق فى تحدى المنافس الأعلى منه فى السلم بمعنى أن التحدى يبدأ من أسـفل لأعلى ويستمر تبادل المراكز أى صعود وهبوط المنافسين وفقاً للنتائج .
- يستمر التحدى دون التمكن من إنهاء المنافسة إلا فى حالة تحديد المنظمين لوقت أو لعدد من المنافسات يمكن عندها إنهاء المسابقة .
- تخضع تلك المسابقات للوائح والقوانين التى يحددها المسئولين عن التنظيم

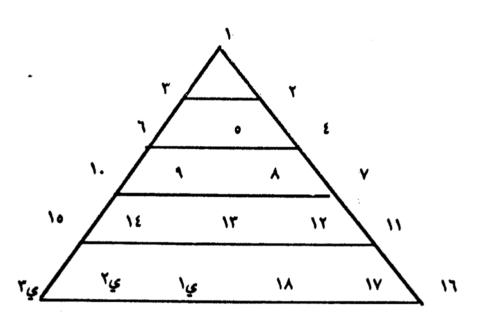
١
٢
٣
٤
٥
٦
٧
٨

ثانياً : طريقة الهرم :

أن تنظيم المنافسات وفقاً للتصميم الهرمى يسمح بتوسيع قاعدة الإشتراك فى البطولة لأكبر عدد من المنافسين وبالتالى إقامة عدد أكبر من المباريات .

ويسير نظام البطولة بطريقة الهرم وفقاً لنظام طريقة السلم فيما عدا أنه يحق للمنافس أن يتحدى أى لاعب من المستوى الذى يعلوه ، وإذا فاز بالمباراة يتم تبادل المستويات بينهما فيصعد الفائز إلى المستوى الأعلى ويهبط بالتالى المهزوم إلى المستوى الأدنى .

كما أنه فى حالة هزيمة اللاعب المتحدى لمنافسه فى المستوى الأعلى ، فإنه يبقى فى مكانه ويمكنه أن يتحدى لاعب آخر من المستوى الذى يعلوه .



إرشادات هامة

- فى طريقة التحدى لا تطبق قاعدة الإستبقاء .
- فى طريقة التحدى لا تنتهى مباراة بالتعادل ، بل يفوز أحد المنافسين .
- لا يحق للاعب أن أن يتبارى مع لاعب آخر يشترك معه فى نفس المستوى الهرمى .
- إذا طلب لاعبان من نفس المستوى اللعب مع لاعب معين من المستوى الأعلى

وذلك كما هو متبع فى النظام الهرمى ، فإن من تقدم منهما يطلب اللعب معه مبكرا يكون هو صاحب الحق فى المباراة .

- إذا رغب اللاعب (٤) أن يتبارى مع اللاعب (٣) وفى ذات الوقت طلب أيضاً المنافس رقم (٥) أن يلعب مع (٤) ، فإنه يسمح للاعب (٥) أن يتبارى مع (٤) وذلك لاحتمال فوز (٥) على (٤) . أى يتم تحقيق رغبة اللاعب الذى يحتل الدرجة الأدنى فى السلم .

- لا يحق للاعب المهزوم من منافسه أن يتبارى معه مرة أخرى إلا فى أحد الحالتين وهما :

- فوز اللاعب المهزوم على منافس طلب العب معه وهو من المستوى الأدنى .
- هزيمة المنافس من لاعب يعلوه درجة .

- تنظم طريقة التحدى وفقاً للوائح وقوانين اللعب التى يضعها منظم البطولة .

خامساً:طريقة التمايز :

إن طريقة التمايز تهدف إلى منح اللاعب الأقل مستوى ميزه يتمكن من خلالها اللعب مع لاعب آخر يفوقه فى المستوى دون أن يشعر الأخير بالإستهانة بمنافسه وكذلك دون أن يشعر اللاعب الأقل مستوى بإحباط نفسى .

وبذلك فأن طريقة التمايز تثير الدافعية لدي المنافسين للعب المباراة بجدية وابذل أقصى جهد ممكن للفوز بالمباراة نتيجة للميزة الممنوحة للاعب الأقل مستوى . كما أن تلك الميزة تكون مرتبطة بنوع النشاط الذى يتم التنافس على الفوز بنتيجته .

فإذا كانت المسابقة فى العدو ، فإن اللاعب الأقل مستوى يعدو ٩٠ متراً بينما يعدو المنافس ١٠٠ متر .

وإذا كانت المسابقة فى كرة السلة أو الكرة الطائرة أو كرة اليد أو تنس الطاولة أو فى التنس الأرضى أو فى الريشة الطائرة ..... فإنه يعطى للمنافس الأقل مستوى عدد امن النقاط ليتقدم بها على منافسه وذلك قبل بدء المباراة .

تسجيل نتائج المباريات بطريقة الدورى :

لتسجيل نتائج المباريات بطريقة الدورى يتم إعداد جداول تدوين نتائج مباريات كل فريق . وفيما يلى نماذج لتلك الجداول :

– جدول تسجيل النتائج (النقاط) لـ (٨) فرق

لفرق	أ	ب	جـ	د	هـ	و	ز	ح	لـه	ترتيب الفرق
أ		١	٢	–	١	١	٢	٢	٩	الأول
ب	١		١	٢	٢	٢	–	١	٩	الثانى
جـ	–	١		١	٢	–	٢	١	٧	الخامس
د	٢	–	١		–	١	٢	٢	٨	الثالث
هـ	١	–	–	٢		–	١	٢	٦	السادس
و	١	–	٢	١	٢		١	١	٨	الرابع
ز	–	٢		–	١	١		٢	٦	السابع
ح	–	١	١	–	–	١	–		٣	الثامن
عليه	٥	٥	٧	٦	٨	٦	٨	١١	٥٦	——

- يتم تسـجيل النقط التى حصـل علـيها الفريق كنتيجة لفوزه أو تعادله أو هزيمته في الصف الأفقى الموجود أمام الفريق .
- نفترض أن الفريق (أ) تعادل فى مـباراته مع (ب) ، فيدون النـقط التى يستـحقها فى الصف الأفقى للـجدول وتحت خانة (ب) ، ونفـترض أن لائحة المسابقات تنص على أن الفريق الفائز يحصل على نقطتين وفى حـالة التعادل يمنح كل فريق نقطة ،أما فى حالة الهزيمة فإن الفريق لا يحصل على نقاط وبالتالى يرصد له صفر . وبذلك يتم رصد نقطة واحدة للفريق (أ) فى الصف الأفقى للجدول وتحت خانة (ب) ، كما يتم تدوين نقطة واحدة أيضـاً للفريق (ب) فى الصف الأفقى المقابل له من الجدول وتحت خانة (أ) .
- ونفترض أيضاً أن الفريق (أ) قد فاز فى مباراته مع الفريق (جـ) ، فندّون له (٢) فى الصف الأفقى المقابل له من الجدول وتحت خانة (جـ) ، كما يتم تسجيل صفر أيضاً للفريق (جـ) وفى الصف الأفقى المقابل له من الـجدول وتحت خانة (أ) .
- بعد تدوين جميع نتائج الفرق (النقاط) يتم جمع النقاط التى حصل عليها كل فريق وذلك كما هو موضـح فى خانة (له) فى الصـف الأفـقى الخاص بكل فريق وكذلك يتم جمع النـقاط التى على كل فريق فى العمود الرأسى وتدوّينه فى خانة (عليه) .
- للتاكد من دقة تسجيل النتائج بالجدول يجب أن يعادل مجموع النقاط التى أحرزها كل فريق (له)، مجمـوع النـقاط التى عليه ، وأن يكـون مجـموع النـقاط ما (له) وما (عليه) مساوياً لمجموع نقاط الدورة ككل . والتى يتـم إحتسابه وفقاً لما يلى عدد مباريات النصف الأو ل من الدورى لـ(٨) فرق :

$$= \frac{٨ \times (٨ - ١)}{٢} = \frac{٨ \times ٧}{٢} = ٢٨$$ مباراة .

مجموع عدد نقاط تلك المباريات = ٢٨ X ٢ (نقطتين)

= ٥٦ نقطة .

وبما أن مجموع ما (له) وكذلك مجموع ما (عليه) = ٥٦

فإن ذلك يدل على دقة تسجيل النتائج لكل فريق

- **جدول تسجيل النتائج (أهداف المباراة) لـ (٨) فرق .**

وهو كالجدول السابق تماماً إلا أنه بدلاً من تسجيل النقاط يتم تدوين نتيجة المباراة بالأهداف . ونتبع كذلك الطريقة السابقة لتسجيل النقاط .

ولنفترض أن الفريق (أ) فاز على (جـ) وكانت النتيجة (٣ /٢) ، نسجل للفريق (أ) فى الصف الأفقى له (٣) وتحت خانة (جـ) ، بينما نسجل لفريق (جـ) أهدافه وهى (٢) وذلك فى الصف الأفقى المقابل له وتحت خانة الفريق (أ) ، وهكذا ...

- **جدول تسجيل عدد مرات الفوز والتعادل والهزيمة والأهداف المسجلة (ماله وما عليه) وعدد النقاط .**

اسم الفريق	عدد المباريات	فاز	تعادل	هزم	الأهداف		عدد النقاط	الترتيب
					له	عليه		
أ	٧	٣	٣	١	١٢	٢	٩	الأول
ب	٧	٣	٣	١	١١	١	٩	الثانى
جـ	٧	٢	٣	٢	٥	٤	٧	الخامس
د	٧	٣	٢	٢	٩	٢	٨	الثالث
هـ	٧	٢	٢	٣	٧	٦	٦	السادس
و	٧	٢	٤	١	٨	٤	٨	الرابع
ز	٧	٢	٢	٣	٦	٣	٦	السابع
ح	٧	-	٣	٤	٢	٨	٣	الثامن

ويتضح من الجدول أن الفريق (أ) والفريق (ب) قد تساوى كل منهما فى عدد النقاط ، وأيضا فى عدد مرات الفوز والتعادل والهزيمة ، وكذلك فى الفرق بين الأهداف التى سجلها كل فريق والأهداف التى سُجلت فى مرمى كل منهما ، إلا أن الفريق (أ) قد سجل عدد من الأهداف أكثر من الأهداف التى سجلها الفريق (ب) .

كيفية تحديد ترتيب الفرق :

إن تحديد ترتيب الفرق بنظام الدورى يتم وفقاً للوائح أو القواعد المنظمة للمسابقة .

ونفترض أن اللائحة المنظمة للبطولة تنص على أن ترتيب الفرق يتم وفقاً لما أحرزته من نقاط . إلا أنه فى حالة تساوى بعض الفرق فى النقاط التى حصلت عليها من خلال مبارياتها ، فإن الفريق الفائز بالترتيب الأعلى يتم تحديده أيضاً وفقاً لما تنص عليه اللائحة . ونفترض أن اللائحة تنص على البنود التالية :

- يفوز بالترتيب الأعلى الفريق الذى له فرق أهداف أكبر وذلك بطرح الأهداف التى سجلت فى مرماه من الأهداف التى سجلها فى مرمى الفرق الأخرى .
- يفوز بالترتيب الأعلى الفريق الذى سجل أكبر عدد من الأهداف .
- يفوز بالترتيب الأعلى الفريق الذى له أكبر عدد من مرات الفوز أثناء البطولة .
- يفوز بالترتيب الأعلى الفريق الذى فاز فى لقائه مع الفريق المتساوى معه فى النقاط .
- تقام مباراة فاصلة بين الفريقين المتساويين في عدد النقاط .
- تقام دورة بين الفرق المتساوية فى النقاط لتحديد الفريق الفائز بالبطولة أو الفرق التى سوف تهبط للمسابقة الأدنى ، وذلك بطريقة الدورى (نصف دورى) وذلك في حالة تساوي أكثر من ناديين في عدد النقاط .

ويتضح من الجدول السابق أن الفريق (أ) والفريق (ب) قد تساوى كل منها فى عدد النقاط وكذلك فى عدد مرات الفوز وفى الفرق بين الأهداف التى سجلها كل فريق والأهداف التى تم إحرازها فى مرماه . كما أن الفريقين سبق لهما أن انتهت مبارتهما معاً بالتعادل وذلك كما هو موضح بالجدول الأسبق ، إلا أنه تم تحديد الفريق (أ) للفوز بالبطولة نظراً لأنه له أكبر عدد من الأهداف وذلك بالمقارنة بمنافسة على البطولة ، وهو الفريق (ب) .

تشكيل اللجان المتخصصة فى تنظيم الدورات والبطولات الرياضية

وفقاً لأهداف تنظيم البطولة يتم تشكيل اللجان المختلفة والمتخصصة فى الشئون المختلفة للدورة أو البطولة .

فاللجان المتخصصة تعبر عن أن العمل قد تم تقسيمه إلى أوجه نشاط أو أعمال وفقاً للتخصص . . ومن ثم فإن اللجنة المتخصصة تتكون من عدد من الأفراد يُسند إليهم القيام بعمل معين يتفق والتخصص .

وبذلك تعمل اللجان على تحقيق واجبات واختصاصات موكلة إليها من قبل الهيئة المنظمة العليا للبطولة . ولذا يجب أن يكون أعضاء اللجان من ذوى الخبرة والدراية وملمين بالأسس والأساليب العلمية فيما يرتبط بأعمالهم .

وكذلك يجب تحديد مسئوليات تلك اللجان وبالتالى تحديد السلطات لرؤساء تلك اللجان حتى يستطيعون القيام بواجباتهم ومسئولياتهم وبما يتفق مع مبدأ تكافؤ المسئولية والسلطة .

كما يجب أن يفوّض كل رئيس لجنة فى إختيار مستشاريه ومعاونيه ، وتحديد موعد إجتماعات أعضاء لجنته وتقديم التقارير الدورية عن نشاط وأعما ل لجنته .

وكذلك يجب مراعاة أن يكون هناك تعاون بين اللجان المختلفة من خلال التنسيق فيما بينها حتى يتحقق الهدف من التنظيم وهو تكامل العمل .

أنواع اللجان :

اللجنة الاستشارية : تقدم المشورة والإقتراحات للمشكلات الرئيسية فيما يرتبط بنجاح التنظيم إلى مدير الدورة .

اللجنة الإدارية (السكرتارية) : تختص بإعداد الدعوة المرسلة إلى الفرق المتوقع إشتراكها فى البطولة وكذلك إستلام المراسلات وإعداد قوائم بالفرق المشتركة وأيضا إعداد بيانات عن موعد ومغادرة الفرق الرياضية والوفود .

اللجنة القانونية : تختص بدراسة المشاكل القانونية لتنظيم البطولة وكذلك البت فى الإحتجاجات والشكاوى وإتخاذ القرارات نحوها .

اللجنة المالية : وتختص بإستقبال المنح والتبرعات وإستخدامها وإجراء الحسابات ومراجعة بنود الصرف وإعداد التقرير المالى .

اللجنة الفنية : وتختص بوضع لوائح ونظم المسابقات والبرامج وكذلك تقويم للفرق المشتركة فنياً وإجراء القرعة للمسابقات فى حضور ممثلين لفرق المشتركة

لجنة الإمكانات : تختص بإعداد المنشآت والملاعب وتوفير الأدوات والأجهزة المختلفة التي تتطلبها المسابقات ، والتاكد من مدي مناسبتها وصلاحيتها للإستخدام ، وذلك قبل موعد تدريب الفرق أو موعد إقامة المباريات .

لجنة الإقامة : وتختص بمسئولية إقامة أعضاء الفرق الرياضية والوفود المرافقة لتلك الفرق وتحديد وتجهيز أماكن المبيت والإقامة .

لجنة التغذية : وتكون مسئولة عن إعداد وتجهيز الوجبات الغذائية وكذلك الإشراف على طرق التقديم لتلك الوجبات وإعداد صالات الأكل .

لجنة الإنتقال والمواصلات : وتكون مسئولة عن توفير وتنظيم إنتقال الفرق الرياضية والوفود المصاحبة .

لجنة الرعاية الصحية : وتتولى مسئولية الإشراف الطبى على الفرق الرياضية والوفود المصاحبة وعلاج المرضى والمصابين .

لجنة الإعلام والإتصال : وتتولى مسئولية الإعلان والدعاية للبطولة والإتصال بوسائل الإعلام ، وعقد اللقاءات ، مع المسئولين ورؤساء الوفود واللاعبين وضيوف الشرف ، وكذلك تقديم تقرير يومى عن نشاط المسابقات .

لجنة التوثيق : وتتولى مسئولية توثيق كل ما يرتبط بالدورة من معلومات وبيانات وأحداث .

لجنة افتتاح وختام البطولة : وتتولى مسئولية تنظيم عملية الإفتتاح وكذلك الختام للبطولة ، والمراسم المتبعة فى ذلك .

لجنة الجوائز ومرأسم الفوز : وتتولى مسئـــولية إعداد وتجهـــيز الجـــوائز وإعداد مراسم الفوز .

لجنة البرتوكول : وتكون مسئولة عن إستقبال الفرق والوفود وتوديعهم .

لجنة العلاقات العامة : وتتولى مسئولية تدعيم العلاقات الإنسانية بين الفرق المشتركة والوفود وإعداد البرامج للزيارات السياحية وكسب الرأى العام .

لجنة النظام وحفظ الأمن : وتتولى مسئولية حفظ الأمن والنظام بالتعاون مع جهاز الشرطة .

التوجيـــــــــه

- القيادة
- الدافعية
- الاتصال

القيـــــادة

- مقدمة :
- مفهوم القيادة
- تحليل عنصرى القيادة الإدارية
  - السلطة الإدارية
  - القدرة الإدارية
- أهمية القيادة الإدارية
- الصلاحية للقيادة
- أنماط القيادة
- المهارات والخصائص التى يجب توافرها فى القائد
- دراسات فى القيادة

مقدمـــــــة

لكل منظمة أو هيئة تربوية أهداف رئيسية محددة يمكن فى ضوئها تخطيط العمل وتنظيمه ، وتحدد هذه الأهداف نوعية العمل الذى يقوم به كل فرد أو جماعة من الأفراد . ومن ثم برزت أهمية القيادة فى التعاون وتضافر الجهود بين الأفراد وبعضهم وبين الجماعات وبعضها وذلك بغرض تحقيق الأهداف .

فالقيادة الواعية يمكنها التأثير على الأفراد فى إطار الجماعة وذلك من خلال إستثارة دوافعهم للعمل ، ولذا تُعد القيادة من أهم مظاهر التفاعل الإجتماعى .

وبالرغم من تداول مصطلح "القيادة" فى العصر الحديث ، إلا أنه ينقصه دقة التحديد ، إذ ترتبط القيادة بنوع العمل أو الوظيفة وخصائصها أو تقترن بطبيعة الفرد وخصائصه القيادية ، أو تشير إلى أنواع السلوك أو المواقف التى يواجهها الفرد - القائد - مع أفراد الجماعة .

ويمارس التوجيه الفعال فى ضوء فهم طبيعة السلوك البشرى وذلك من خلال عملية القيادة التى تهتم بتوفير البيئة المناسبة للعمل Work environment التى تسهم فى إطلاق القدرة الابداعية Creative power للعاملين وبما يحقق أهداف المشروع .

ولقد تعددت الأراء نحو توجيه الجهود الإنسانية لتحقيق أهداف المشروع ، ولقد تبلورت تلك الأراء فى ثلاثة أبعاد رئيسية للتوجيه وهى :

- القيادة Leadership
- التحفيز أو الدافعية Motivation
- الإتصال الفعال Communication

مفهوم القيادة : Leadership

يُعرف تيد Tead القيادة بأنها القدرة على التأثير الشخصى فى الجماعة كى تتعاون لتحقيق الهدف المراد بلوغه .

ويرى كونتز Koontz وأودنل O' Donnell أن القيادة هى القدرة على التأثير الشخصى من خلال الإتصال بالأشخاص وتوجيههم نحو تحقيق الهدف .

ويُشير كيلى Kelley ولازر Lazer إلى القيادة بأنها عملية التأثير على نشاط مجموعة منظمة فى تحديدها للأهداف وفى العمل على تحقيق تلك الأهداف .

وكذلك يرى ستوجديل Stogdill بأن القيادة هى العملية التى يتم من خلالها التأثير على جماعة منظمة لتحقيق أهداف مشتركة .

ويصف ولسن Wilson ورايلاند Rayland القيادة بأنها علاقة بين فرد (القائد) وأفراد آخرين (تابعين) ومن خلالها يقوم القائد بمساعدة أفراد جماعته على تفهم وتأدية الأعمال الموكولة إليهم فى إطار من التعاون بينهم لتحقيق الأهداف .

ويُشير هولاند Holland وجوليان Jollian إلى القيادة بأنها التأثير influence ؛ فالقائد يؤثر فى التابعين ، والتابعون يؤثرون فى القائد . كما يستخدمان مفهوم التبادل الإجتماعى Social Exchange فى توضيح عملية التفاعل بين القائد والتابع .

وكذلك يُشير هالبن Halpin إلى القيادة بأنها ظاهرة إجتماعية معقدة ، وأنه لا يمكن مزاولتها بطريقة مقصودة بعيدة عن العوامل التى تؤثر فى الموقف الذى يعمل فيه القائد مع أفراد جماعته .

أما براون Brown فيرى أن القيادة عملية نفسية لتوجيه التابعين .

ويرى راى كليون Ray Killion ، بأن القيادة هى عملية توجيه وإرشاد وهدى الآخرين إلى سبل تحقيق أهدافهم .

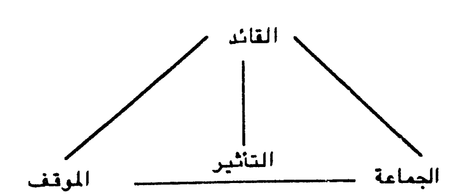
ويُشير كل من فيفنر وبرستوس Pfiffner and Presthus إلى عملية القيادة بأنها : فن تنسيق للأفراد والجماعات وشحذ هممهم لبلوغ غاية منشودة .

ويرى مصطفى صبحى أن القيادة هى عمـلية تأثير متبـادل بين القائد والتابعين له ؛ وبحيث يكون ذلك التأثير متوازناً فيما بينهم .

ويُشير سيد الهوارى إلى القيادة بأنها تعبر عن علاقة بين أشخاص لهم حاجات ورغبات وشخص يفى بحاجاتهم ورغباتهم ويعمل على تحقيقها بتوحيد جهودهم .

ويرى على السلمى أن القيادة هى عملية التأثيرفى نشاط الأفراد والجماعات ، وتوجيه نشاطهم نحو تحقيق الغاية التى يسعون إليها .

ويوضح محمد الحناوى عملية القيادة فى صورة " نموذج لنظام التأثير Influence System Model " . وذلك وفقاً للشكل التالى :



ومن الشكل السابق يتضح التأثير المتبادل بين القائد والجماعة من جانب والقائد والموقف من جانب آخر والجماعة والموقف من جانب ثالث .

ومن ثم فإن القيادة تُعد بمثابة تفاعل بين عدد من العوامل : القائد The leader ، المرؤوسين Followers ، الموقف Situation الذى تمارس من خلاله القيادة .

وبتحليل الأراء التى تناولت القيادة بالتعريف ، نجد أنها تركز على أن القيادة هى تلك القدرة التى يستأثر بها القائد فى التأثير على الآخرين وتوجيههم بطريقة معينة يتسنى معها كسب طاعتهم وولائهم وشحذ هممهم لتحقيق هدف بذاته ، أى القدرة على التأثير على الأفراد فى النواحى المرغوبة وتوجيه الجماعة نحو الهدف .

وبالرغم من إهتمام بعض التعاريف المتقدمة فى إبراز هدف القيادة من عملية التأثير على الأفراد وإيضاح قدرات القيادة إلا أنها خلت من الإشارة إلى عنصر السلطة الرسمية والتى نرى أنه لا يمكن إغفالها فى هذا المجال

والقيادة الإدارية من وجهة نظر المؤلفين لهذا الكتاب هى مزيج من عنصرى القدرة الإدارية والسلطة .

فالقيادة الإدارية وإن كانت تستهد ف تحقيق أهداف المنظمة من خلال حمل الآخرين على تنفيذ الأعمال والسياسات والمخططات والبرامج الإدارية ، فإن وسيلتها فى ذلك هى القرارات الإدارية التى تُستمد من إمكانات وصلاحيات وسلطات المنصب ، والتى تصدر عن القيادة الإدارية كما تصدر أيضاً عن الرئاسة الإدارية . وغاية الأمر أن القدرات القيادية للقائد الإدارى تكفل المزيد من القبول والملائمة والتأثير المرغوب إحداثه لدى العاملين .

وفى هذا الصدد يُعبر أحمد الرشيد عن تلك القدرات بأنها النفوذ الذى يجعل المرؤوسين يتبعون القائد عن إقتناع ورضا .. وإن كانت السلطة الرسمية تعتمد على مقدار التمويل الممنوح للرئيس فإن القيادة تعتمد على الصفات الشخصية للقائد .

وفى نفس الإتجاه يقرر محمد حسن ، إبراهيم درويش ، أن مضمون القيادة لا يتمثل فى السلطة التى يضعها القانون فى يد القادة ، وإنما فيما تملكه هذه القيادة من مميزات وقدرات ترتكز على الفهم الصحيح والتفهم لكل إعتبارات التنظيم الجيد والقدرة على سلامة الحكم وقدرة التصور الصحيح .

والخلاصة أن القيادة الإدارية هى عملية تأثير فى الأفراد مستمدة من السلطة الرسمية للقائد ومن قدراته التى تكفُل تحقيق أهداف المنظمة بأقصى درجة من الكفاية والفاعلية .

ومن هذا التعريف يمكن الخروج بالنتائج التالية :

١ – أن الإستناد على السلطة الرسمية فحسب لمباشرة المهام القيادية أمر ينفى عن القيادة صفة التأثير وإستثارة الدافعية المطلوبة لدى الأفراد ، ومن ثم يضفى عليها صفة الرئاسة ، وكذلك الإستناد على القدرات الذاتية المجردة من أية سلطات رسمية أمر يضفى على القيادة الطابع غير الرسمى الذى يتأثر بأهواء العاملين والتفاعل معهم على نحو يخشى معه الإنحراف عن تحقيق أهداف المنظمة .

٢ – أن التركيز على إبرازطابع السلطة الرسمية فى القيادة الإدارية أمر لا يعنى الدعوة إلى إستخدام القسر والإلزام وسلطة العقاب لإكراه العاملين على تنفيذ أهداف المنظمة ، وإنما هو إشارة إلى الطابع الإدارى للقيادة والذى يرتبط بالمنصب وسلطاته ومسئولياته ، فالسلطة الإدارية تُساند القدرة التى يجب أن تتناسب معها ومع ما يقابلها من مسئوليات .

٣ – أن الآراء المتقدمة وقد ركزت غالبيتها على قدرات القيادة الإ دارية أغفلت إفتراض أساسى فى هذا المجال وهو أن القرارات التى تستهدف صالح المنظمة وتحقيق أهدافها ، قد لا يتفق أسلوب تنفيذها مع هوى الأفراد فيما لو كان الإستناد فقط على القدرات الذاتية للقيادة الإدارية ، وخاصةً إذا استلزم تنفيذ القرار قيام الأفراد بجهود إضافية أو صادف معارضة من قبل القيادة

غير الرسمية بفرض وجودها ، أو صادف عدم إقتناع من البعض . ففى هذه الحالات تبرز قيمة السلطة الرسمية وما تحمله من إمكانية الثواب والعقاب وبما يحقق عند الإقتضاء حمل الأفراد على تنفيذ قرارات القيادة العليا ، والإكتفاء بتوضيح الهدف دون الكشف عن الجوانب التى يقتضى صالح المنظمة الأحتفاظ بسريتها .

تحليل عنصرى القيادة الإدارية

إهتم التعريف الذى قدمناه لبيان ماهية القيادة الإدارية بالتركيز على إبراز عنصرى السلطة والقدرة الإدارية فى عملية القيادة ، وسنتعرض لهما بمزيد من التفصيل .

السلطة الإدارية

السلطة تُعتبر أساس تفسر عليه ظاهرة القوة . وقد انتقلت هذه الظاهرة من المجالات السياسية الدستورية إلى المجالات المتعلقة بالإدارة العامة بعدما أصبحت ظاهرة إدارية .. فهى إذاً التى تسبغ على التنظيم شكله الرسمى وعلى القيادات إطارها الشرعى والقوة التى تمكنهم من إصدار القرارات .

فالسلطة هى القوة الطبيعية أو الحق الشرعى فى التصرف أوإصدارالأوامر وتستمد من الوظيفة ومن التنظيم ، حتى أن البعض يصفها بأنها أحد مكونات مضمون القيادة وهى المعبر عنها بالبعد الرسمى للقيادة .

ويُعرف سيمون السلطة بأنها قوة صنع القرارات التى توجه أعمال الآخرين، وهى علاقة بين شخصين أحدهما أعلى مرتبة من الآخر ، أحدهما يصنع القرار مع توقع طاعة الثانى له ، كما أن الثانى يتوقع بطبيعته صنع وصدور القرار من الأول ويبرز دوره فى تنفيذه .

ويرى ديموك أن تفويض المسئولية والسلطة يحقق عملية التنسيق.ويستطيع القائد أن يفوض وظائف معينة إلى مرؤوسيه بدلاً من إصدارها بنفسه فى كل شأن، وبذا يستطيع ان يضاعف نشاطه بتفويض جزء من سلطته إلى مرؤوسيه حتى يكون قادراً على أن يهتم بكل إحتياجات منشأته ، حيث أنه إذا حاول أن يقوم بكل هذه الأشياء بنفسه فلن يستطيع أن ينجزها بنفس الكفاءة .

ونستطيع أن نقول أن السلطة عنصرلا إرادى فى القيادة أى لا يرتهن بقبو ل القائد من المرؤوسين أوعدم رضائهم ، وإنما السلطة تُمنح للقائد بمقتضى التنظيم وبما يتناسب مع مستواه الوظيفى . ومن المنطقى أن إستخدامها يتوقف على ما تواجهه القيادة من مواقف ، فقد لاتُستخدم على الإطلاق وقد تستخدم بصورة محددة ، وقد تتطرف القيادة فى إستخدامها ، وهذا الأمر مرجعه إلى القدرة التى تُمثل العنصر الثانى والحيوى فى عملية القيادة .

القـــدرة الإداريـــة

تعرف القدرة Ability بأنها المقدرة (فطرية كانت أم مكتسبة) على القيام بأعمال ذهنية أو حركية . أما المهارة Skill فهى القدرة على القيام بعمل من الأعمال بشكل يتسم بالدقة والسهولة . وترتبط المهارة بالعادة Habit ، وهى عبارة عن نشاط يقوم به الفرد آلياً وبسهولة نتيجة للتكرار، كما يرتبط بالقدرة والمهارة " الإستعداد " apptitude وهو القدرة على إكتساب مهارة من المهارات .

وفى مجال الإدارة فإن القدرة الإدارية تعنى إنجاز العمل من خلال الآخرين ومن ثم فهى ترتبط بالمستوى التنظيمى ونطاق التمكن المتاح .

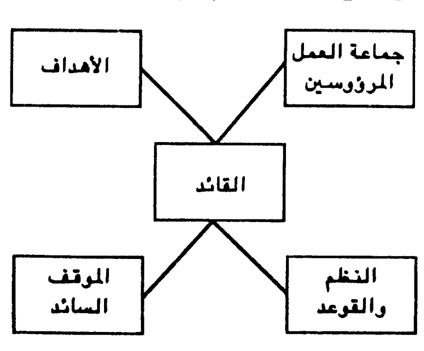
والقدرة الإدارية خاصية تتوافر لدى الفرد الذى يمتلك صفات وميزات شخصية ومقومات هامة ومهارات معينة ، وهذا ما تثبته المشاهدات والتجارب فى العديد من المنظمات . فمع إفتراض ثبات العوامل المادية والبشرية بالمنظمة على ماهى عليه ، فإن فاعلية العملية الإ داريه وكفايتها تختلف من قائد إدارى إلى آخر فى ذات

المنظمة كرد فعل لإختلاف الشخصيات المتحركة للقادة الإداريين ، وهو الأمر الذى له تأثيره على النتائج النهائية من نجاح أو فشل . وبمعنى آخر أنه على الرغم من بقاء القوانين واللوائح والتنظيم والأشخاص والإمكانيات المتاحة على ما هى عليه فى منظمة ما ، فإن فرص نجاح أو إخفاق هذه المنظمة يرتبط بنوع ونمط القيادة التى تُتاح لها. ومن هنا رأينا منظمات تنهض بعد تعثر وتتحرك بعد جمود وعلى أيدى قادة جدد يتحلون بصفات معينة ويستأثرون بميزات ومقومات هامة ومهارات متعددة .

فى ضوء ما تقدم نستطيع أن نقول أن القدرة الإدارية هى محصلة تفاعل الصفات الشخصية ومجموعة من المهارات المكتسبة .

فقد أثبتت البحوث العلمية والدراسات أن القادة فى مختلف المنظمات يتميزون ببعض الصفات الشخصية الهامة التى لها أثرها فى نجاحهم . ونظراً لتعدد تلك الصفات ولإختلاف دور القادة من منظمة لأخرى ومن مركز قيادى معين عنه فى مركز آخر ، فلا يمكن أن نضع قائمة وأحدة بالصفات والميزات التى يجب أن تتوافر فى جميع القادة فى كل زمان ومكان وموقف . كما أن تلك الصفات يندر أن تجتمع كلها فى شخص واحد . وإلى جانب ذلك يتميز القادة بعدد من المهارات المكتسبة التى يمكن تنميتها عن طريق التعليم والتدريب المستمر والتى ينصب أثرها على القائد وأدائه .

والشكل التالى يوضح عناصر القيادة الإدارية :



القيادة الإدارية أصبحت ضرورة حتمية فى مجتمعنا ، بل وفى غيره من المجتمعات ، حيث أصبح عالمنا الحاضر قائم على المنظمات بأنواعها المختلفة حكومية كانت أو أهلية ، أقتصادية أو أجتماعية أو سياسية . والقائمين بإدارة هذه المنظمات وقيادتها هم الذين يقررون مصائر الأسر بها ، ويخططون للحاضر والمستقبل ، وعلى قدر نجاح منظماتهم يتوقف نجاح غيرها من المنظمات نتيجة الإرتباط الوثيق بين الخطط المختلفة وبين النتائج المترتبة عليها . ومن ثم فالقادة مسئولون عن مدى النجاح الذى يحققه المجتمع وعن تحقيق الأهداف فى جميع الميادين الداخلية والخارجية .

وفى الدول النامية يلعب القادة دوراً هاماً وحيوياً ، فهم يمثلون الاهداف الجديدة ويصوّرون حقيقتها لمرؤوسيهم ، وعليهم يقع عبء تحقيق هذه الأهداف وتنميتها ، وتجميع ولاء الجماعة حولها ، وكذا تحقيق آمال وتطلعات الجماعات التى يقودونها . أى أصبح عمل القائد يتطلب المواءمة المستمرة بين أهداف المنظمة وأهداف المجتمع. كما أصبح القائد مسئولاً عن الإهتمام بالعلاقات الإنسانية وسبل الإتصال وضرورة إكتسابه للمهارات العلمية والفنية والإنسانية والسياسية التى تمكنه من قيادة وإدارة العاملين معه بنجاح .

وذلك بالإضافه إلى الدور الحيوى الذى يلعبه القادة السياسين والإداريين فى الحكومة ، فهم يقودون معارك التنمية والتطوير ، كل فى منظمته ، حيث أن خطط وبرامج التنمية الإقتصادية والإجتماعية ترتبط ببعضها إرتباطاً وثيقاً ، وأى إخفاق فى إحداها يؤثر بالضرورة على غيرها ، وقد يعرقل خطة التنمية . كذلك فهولاء هم المسئولون عن الإستغلال الأمثل لكافة الإمكانات المادية و البشرية ، وهم المسئولون عن تطويع العادات والتقاليد التى مضى عليها الزمن لمتطلبات الحياة الإقتصادية والأجتماعية الحديثة .

مما سبق يتضح أن مهمة أختيار القادة خلال مرحلة الإنتقال فى الدول النامية يكون لها أكبر الأثر فى حياة المجتمع وتطوّره . فإدارة التنمية تتطلب التركيز الكامل على تحقيق الأهداف بمعنى التـركيز على الغاية لا الوســيلة والإهتـــمام بالحصول

على أفضل النتائج بأقل الجهود ، وهذا يتطلب بالضرورة إختيار القادة الذين يكافحون دائماً للوصول للهدف والذين يستطيعون تحمل المخاطر الجسيمة المتصلة بالعملية الإدارية . وتلك المخاطر تتعلق بترك التقيد بحرفية اللوائح والقوانين والتعليمات المالية وما إلى ذلك ، فإلى جانب تحقيق الهدف تصبح هذه المخاطر مقبولة بحكم الظروف المعاصرة .

الصلاحيـــــة للقيــــادة

القائد الإدارى الحقيقى هو الذى يمكنه أن يتفهم الأهداف بعمق وبصيره نافذه تجعله قادراً على رؤية النهاية من البداية . ومثل هذه المعرفة ضرورة أساسية للقادة فى كل مجال وفى كل مستوى ، فأى مجال وأى مستوى يتطلب الموقف قائداً بإستطاعته التنسيق بين جهود جميع العاملين ونشاطهم وتوجيههم صوب الهدف .

وفيما يلى عرضاً لبعض إعتبارات الصلاحية للقيادة والتى تعتبر على جانب كبير من الأهمية بالنسبة لظروف مجتمعنا المتطلع فى مرحلته الراهنه نحو آفاق جديدة

١ - تفهمه للأهداف العامة للدولة

إن الصلاحية للقياده فى العمل الإدارى العام مرتبطة تماماً بمدى وضوح الرؤية لدى القائد فيما يتعلق بالأهداف العامة للدولة ، ومدى قدرته على الأرتباط بها والعمل الدائب لخدمتها . فالقيادة فى المنظمات الحكومية تتوخى تنفيذ السياسة العامة للدولة التى تعبر بدورها عن الإرادة العامة للشعب . فالقيادة فى المجتمع محكومة بالفلسفة التى يعتنقها ذلك المجتمع، وهذا يعنى إرتباط عمل القائد بأهداف المجتمع.

والقائد الكفء يجد دائماً نقطة للملائمة يستطيع عندها أن يوفق بين المصلحة العامة وبين المصالح الخاصة لمجموع العاملين ، والا يبتعد كثيراً عن هذه النقطة بحيث لا يشعر الأفراد بالتفريط فى مصالحهم أو بالتعسف وبالغبن ، وبحيث لا تضار المصلحة العامة فى سبيل الحرص على إرضاء الأفراد .

إن مسئوليات القائد السياسية تجعله فى سعى دائم لعمل مواءمة ضرورية بين الأهداف وبين ما يمكن تحقيقه ، بين ما يجب عمله وبين ما يُعمل فعلاً ، بين احتياجات المنظمة وبين مواردها ، بين رغبات الأفراد وبين مطالب العمل ، وبين السياسة العامة وبين خطة التنفيذ .

٢ - الإيمان بالهـــدف

الإيمان بالعمل وبجدوى ما نعمل فى مقدمه المقومات القيادية ، فالإيمان باعث على الحماسة ، والقائد المؤمن يثير الحماسة فيمن حوله .

فالقائد المؤمن يؤثر فيمن حوله لأنه يكون قادراً على الإقناع وقادراً على ضرب المثل الأعلى ، وقادراً على بذل التضحيات ، والإيمان يولد طاقة كبيرة وعزيمة متجددة ويجعلنا نكرس حياتنا لما نعمل ، ولما كان عمل القائد يتصل أساساً بالخلق والإبتكار ، فإن مدى ما يأتيه فى هذا الصدد يتوقف على مدى إيمانه ومدى إستعداداته لبذل الجهود .

٣ - القيادة للأمام

إن مهمة القائد ليست الحفاظ على التراث القديم وإنما الثورة عليه ، وليست الايمان بمبدأ المصير المحتوم وإنما بمبدأ حرية الإختيار وإمكان تشكيل المستقبل والحياة وفق إرادة الإنسان . والواقع أنه لو ركن كل قائد إلى الإستكانة ورضى بالوضع القائم فى عمله لبقيت المؤسسات والوزارات والمصالح والإدارات على ما هى عليه دون تطوير بهذا فإن فى مقدمة مهام القائد الأساسية التحرك بمنظمته للأمام .
وهذا الدور فى عمل القائد هو دعوة لهجر الإستقرار والعمل الدائب للتطوير والخلق والإبتكار والإبداع وجعل يوم المنظمة أفضل من أمسها وغدها أفضل من يومها .

٤ - نفاذ البصيرة

القائد مطالب بالتطلع إلى المستقبل ورؤية ما يمكن أن يكون عليه مستقبل المنظمة وعمل تقدير سليم للموقف ، آخذاً فى الإعتبار التطورات السياسية والإقتصادية وحركة التفاعلات الإجتماعية الحادثة بالمجتمع .

٥ - تحمل المسئولية

ليس المطلوب من القائد مجرد مباشرة العمل وإنجازه وإنما الإستعداد الكامل للبت فى المشكلات ، وإتخاذ القرارات وتحمل مسئولياتها ، لا دفعها إلى أعلى أو أسفل أملاً فى إلقاء تبعتها على الآخرين . فالقائد الحق هو الذى يرقى بفكره إلى مستوى عال من تقدير المسئولية وخوض التجارب والإقدام على الأعمال التى ترتبط بها أعظم المسئوليات بعد دراسة واعية للظروف وتقدير عميق للنتائج .

٦ - التعرف على مستواه

كم تساوى الساعة من وقت القائد ؟ وما أهمية الوقت بالنسبه لعمله ؟ وما هى أفضل السبل لإستخدام وقته ؟

إن الإجابة على هذه الأسئلة تهدف إلى إبراز أهمية إرتباط القائد بمسئوليات على قدر مستواه وعدم ضياع وقته وجهده فى أعمال يمكن أن يؤديها غيره .

فالقائد الذى يشغل نفسه بالنظر فى أمور أو مشكلات ليست على مستواه إنما هو فى الواقع يحد من قدرات مرؤوسيه وقد يؤدى إلى تجميدهم . كما أنه يشغل نفسه بمسائل أو أمور يمكن أن يبت فيها من هم دونه ، دون أن يستفيد هو بوقته فى إنجاز ما هو صميم عمله . ولهذا فإن تعر ف القائد على مستواه ، يتطلب منه أن يترك كل ما هو دون مستواه للبت فيه بمعرفة المستويات الأخرى بالمنظمة وكل ما يستطيع أن يعمله المساعدون فى المستويات التالية للقائد يجب أن يوكل إليهم ، فالمستويات التنظيمية تعنى مستويات للسلطة والمسئولية ومستويات للبت فى المشكلات والإشراف والتوجيه .

٧ - حسن التصرف

تتجلى الحاجة إلى القيادة الرشيدة عندما تسوء الأمور بفعل الكوارث أو الأزمات أو الظروف القاسية . وليس المطلوب هنا هو مجرد عدم التخلى عن المنظمة فى الأزمات ، أو مجرد مجابهة الصعاب بشجاعة وجلد ، وإنما المطلوب أيضاً البت فى المُشكل وحسم الأمور فى الوقت المناسب تحت الظروف الإستثنائية .

٨ - مراعاة العلاقات الإنسانية

مراعاة القائد للعلاقات الإنسانية تعنى أن يأخذ فى إعتباره الدوافع المختلفة لدى الأفراد والمطالب الأساسية لهم فى الحياة ، وهذا يتطلب من القائد القدرة على تفهم الإتجاهات والإحتياجات والآمال المنبثقة من الآخرين وأن يعمل جاهداً على إرضاء الحاجات الإنسانية بالصورة التى تحقق تجميع قوى العاملين ورفع روحهم المعنوية .

٩ - القيادة فى إتجاه الإصلاح الإدارى

إن فى مقدمة مهام القائد الإدارى أن يكون قائداً للتطوير والإصلاح بمنظمته . ومن ثم فإن روح القائد تحدد بدرجة كبيرة روح العمل بالمنظمة ، وأى أمل فى التطوير والإصلاح يتوقف على ما يبثه القائد من فكر وما يوفره من إمكانيات وما يتحلى به من جلد ومثابرة وإصرار على تحقيق أهداف الإصلاح والتطوير . ومن المهام التى يواجهها القائد فى طريق التطوير والإصلاح ما يتصل بالتخطيط وإعادة التنظيم والتنسيق والتوجيه وشئون العاملين والإعتمادات المالية ، وكلها تتطلب الفكر الواعى المستنير فى إتخاذ القرارات المتصلة بهذه النواحى والمهارة الفائقة فى عملية الإتصالات ، والتى عن طريقها يتم تذليل العقبات وأقناع الآخرين و التأكد من تنفيذ القرار.

يمكن تصنيف أنماط القيادة بطر ق مختلفة .. ولقد تناول موضوع ذلك التصنيف العديد من المهتمـين بمجال الإدارة . ويُعد التصـنيف التالى هو أكثر التصنيفـات شـيوعاً لأنماط القيادة :

- **القيادة الديمقراطية** Democratic or participative Leadership

إن ذلك النمط من القيادة يتيح الفرصة للمرؤسين من المشاركة فى إتخاذ القرار وإستثارتهم لإبداء آرائهم فى الموضوعات المرتبطة بالمشروع وفى ما يتم دراسته من مشكلات .

كما أنه من خلال القيادة الديمقراطية يفوِّض القائد العديد من سلطاته ويتيح للمرؤسين المجال لمناقشة كافة الموضوعات التى يتم دراستها ، ويكون إتخاذ القرار النهائى هو ناتج تلك المناقشات ووفقاً لرأى الأغلبية .

وكذلك يسهم ذلك النمط من القيادة فى تحقيق رضا الأفراد عن العمل ورفع معنوياتهم ، وذلك لأن القيادة الديمقراطية تقوم على مبدأ إحترام شخصية الفرد والعلاقات الإنسانية .

- **القيادة الإستبدادية (الاوتوقراطية ، التسلطية)** Autocratic or Authoritarian Leadership

أن نمط القيادة الإستبدادية يعتمد على الإستبداد بالرأى وإستخدام أسلوب الفرض والتخويف والتدخل فى نطاق مجال عمل الآخرين وإختصاصاتهم وعدم تفويض السلطة فى إتخاذ القرار إلى الغير ، إذ يبقى إتخاذ القرار حقاً للقائد وحده .

ويؤدى ذلك النمط من القيادة إلى عدم تحفيز المرؤسين وعدم إحساسهم بالرضا عن العمل نتيجة لعدم مشاركتهم فى إتخاذ القرار وإلى عدم منحهم فرص النمو والتقدم والترقى ، إلا أنهم يستمرون فى أداء عملهم خوفاً من العقاب .

- **القيادة غير الموجهة :** Laissez - faire

يعد نمط القيادة غير الموجهة إسلوب غير عملى للقيادة ، إذ يؤدى إلى تهرب القائد من المسئولية . فمن خلال ذلك النمط من القيادة يفوّض القائد سلطة إصدار القرار إلى المرؤوسين ويصبح القائد كمستشار لتلك العملية القيادية .

ومن نتائج ذلك النمط من القيادة يزداد القلق Anxiety والتوتر Tension فى محيط العمل حيث لا يتوفر التوجيه الفعال وكذلك لعدم توفر الرقابة .

كما أن على السلمى يشير إلى إتفاق العديد من الدارسين لموضوع أنماط القيادة ، ويرون أنه يمكن التمييز بين ثلاثة أنماط قيادية وهى :

- **النمط المتحفظ :** Conservative

- يعتقد القائد أنه المسئول الرئيسى عن العمل وله حق إتخاذ القرارات بحكم إعتقاده بأنه الرئيس .
- يميل القائد المتحفظ إلى الإعتقاد بأنه لولا تدخله الشخصى فسوف يعمد الأفراد إلى التهاون والتكاسل .
- يستخدم التعليمات والأوامر الكتابية الرسمية كوسيلة أساسية فى الإتصال بالمرؤوسين .
- يستخدم أساليب الجزاء والثوا ب المادى كوسيلة لحفز العاملين على الأداء .
- يقوم بتوزيع المهام تفضيلياً على المرؤوسين وكذلك يلاحظ أدائهم ويتابع كل تفاصيل العمل التنفيذية ، ومن ثم لا يميل إلى تفويض السلطة للعاملين .

- **النمط المتحرر :** Liberal

- يعتقد القائد المتحرر أن واجبه الأساسى هو خلق مناخ العمل الذى يساعد الأفراد على أداء واجباتهم من خلال مبادرتهم الذاتية وإعتماداً على جهودهم الخلاقة .

- يميل إلى تفويض السلطة ويعمل على إشراك المرؤوسين فى إتخاذ القرارات .
- يعتقد أن الحوافز المرتبطة بتنمية الفرد أجدى من التهديد والتلويح بالعقاب .

- النمط المرن : Situational

- القائد المتبع للنمط المرن للقيادة لا يتمسك بنمط قيادى ثابت .
- ينوّع من أساليبه ووسائله القيادية وبما يتفق والموقف والظروف السائدة .

ولقد أوضحت الدراسات والتجارب فى الإدارة المعاصرة أن أفضل تلك الأنماط هو النمط المرن وذلك لأنه يتناسب مع المواقف المتغيرة .

ويُشير زكى محمود هاشم إلى أنه يمكن تصنيف أنماط القيادة إلى قيادة إيجابية وقيادة سلبية وذلك وفقاً لنوع المدخل الذى يتبعه القائد ليؤثر فى مرؤوسيه .

- المدخل الإيجابى فى القيادة : Positive leadership

ينحو المدخل الإيجابى إلى توفير الفرصة لمكافأة وتحفيز العاملين ، من خلال تحليل حاجات الأفراد ودوافعهم ، والعمل على إشباعها وتحقيق التكامل بين حاجات وأهداف كل من العاملين والمشروع .

- المدخل السلبى فى القيادة : Negative leadership

ومن خلال المدخل السلبى يعتمد القائد على أسلوب العقاب والتهديد والإكراه لتوجيه مرؤوسيه نحو أهداف المشروع،وكذلك يتم التركيز فى ذلك المدخل على الرقابة الصارمة وإستقلال السلطة الرسمية Formal Authority للقائد فى توقيعه للجزاءات والعقوبات لإجبار المرؤوسين على العمل .

وكذلك يمكن تصنيف أنماط القيادة وفقاً للإنجاز والعلاقات الإنسانية ، وذلك على النحو التالى :

- النوع الأول : يتميز بقدرة جيدة للإنجاز وعلاقات إنسانية جيدة .
- النوع الثانى : يتميز بقدرة جيدة للإنجاز وعلاقات إنسانية محدودة .
- النوع الثالث : يتميز بقدرة على الإنجاز محدودة وعلاقات إنسانية محدودة
- النوع الرابع : يتميز بقدرة على الإنجاز محدودة وعلاقات إنسانية جيدة .

ويُعد النوع الأول من القيادة الذى يتميز بقدرة جيدة للإنجاز وعلاقات إنسانية جيدة ، أفضل أنواع القيادة .

ويرى جورج تيرى George Terry أن نمط القيادة الذى يتبعه القائد إنما يعتمد أساساً على إتجاهاته Attitudes نحو مرؤوسيه ، وذلك وفقاً لما يلى :

- **الإتجاه الإقطاعى** : Feudal

وهذا الإتجاه ينظر إلى المرؤوس على أنه جزء هام من المشروع ، وأنه يتقاضى عائد مادى مقابل إنجاز عمله .

- **الإتجاه الأبوى** : Paternal

وينظر الإتجاه الأبوى إلى المرؤوس بإعتباره تربطه علاقة أبوية بإدارة المشروع .

- **الإتجاه الدكتاتورى** : Dictatorial

ويركز الإتجاه الدكتاتورى على الأوامر مع فرض رقابة صارمة على المرؤوسين .

- **الإتجاه المشارك** : Contributory

وهذا الإتجاه يدعو إلى مشاركة المرؤوسين فى إتخاذ القرارات .

- الإتجاه المطوّر : Developmental

ويؤكد هذا الإتجاه على أن الدور الأساسى للقائد أو المدير هو تنمية قدرات المرؤوسين وتطويرها .

ويرى تاننبوم Tannenbaum إن إختيار نمط القيادة يرتكز على ثلاثة عناصر يجب على القائد مراعاتها وهى : -

أ - قوى المدير : Forces in the Manager

وذلك العنصر يرتبط بـ :

- التقويم الشخصى من جانب القائد للظروف
- ثقة القائد فى معاونيه
- الإتجاهات القيادية للقائد .

ب - قوى المرؤوسين Forces in the Subordinates

وذلك العنصر يرتبط بـ :

- شخصية المرؤوسين .
- حاجات المرؤوسين .
- توقعات المرؤوسين .

جـ - قوى الموقف : Forces in the situation

وكذلك يرتبط عنصر قوى الموقف بـ :

- التنظيم .
- الجماعة .
- طبيعة العمل .
- الوقت .

ويُشير سـيد الهوارى إلى أن النمـط القيـادى الفعـال Effective leadership Pattern يختلف بإختلاف الموقف وأن القائد الفعال يجب أن يدرس الموقف بكل عناصره وهى :

- المرؤوسين .
- الزملاء .
- تكنولوجيا العمل .
- الرئيس .
- المناخ السائد فى العمل .

المهارات والخصائص التى يجب توافرها فى القائد

ولأهمية القيادة فى نجاح العملية الادارية ، فقد اجمعت العديد من الدراسات على ضرورة توافر مهارات ثلاثة للقائد لكى يستطيع ان يحقق النجاح من خلال قيادته . إذ أن المهارة تعنى ان يؤدى الفرد عمله بسرعة ودقة ، فالمهارة تُعد قدرة فائقة ومتطورة وتتميز بأنها مكتسبة ونامية .

وفيما يلى نوضح المهارات الثلاثة التى يجب توافرها فى القائد لكى يحقق النجاح فى عمله :

- **المهارات الفنية** Technical Skills

ترتبط تلك المهارات بالطرق والاسـاليب التى يتبعها الفرد فى عمله ومواجهته للمواقف . ولذا فإن تلك المهارات تتطلب توافر قدر من المعلومات والمعرفة والاصول العلمية المرتبطة بالمجال الذى يعمل به الفرد أو بمجال إدارته .

كما ترتبط المهارات الفنية بالجانب العلمى فى الادارة وما يستند اليه من حقائق ومفاهيم واصول علمية .

ولذا فإن توافر تلك المهارات فى القائد تزيد من قدرته على إدراكه لمتطلبات وخصائص مجال عمله ودرايته بكل ما يجب إنجازه من اعمال .

المهارات الفكرية او التصورية Conceptual skills

ترتبط تلك المهارات بمدى كفاءة الفرد فى الاحساس بالمشكلات وإيجاد الحلول وإبتكار الأفكار . ولذا فإن تلك المهارات تُشير الى قدرة الفرد على تصور وإدراك الموقف ودراسة كل ابعاد الموقف للتمكن من إستنتاج الحقائق والنتائج وتفسيرها وذلك لأتخاذ القرارات المناسبة وبما يتمشى والموقف .

المهارات الانسانية Human Skills

وترتبط تلك المهارات بقدرة الفرد على التفاعل والتعامل بنجاح مع الأخرين وذلك بغرض التأثير فى سلوك الأفراد الذين يتولى قيادتهم وتوجيههم نحو تحقيق الاهداف فى إطار من العلاقات الانسانية التى تُبنى على اساس من الثقة المتبادلة والإحترام المتبادل والعلاقات الطيبة .

فالمهارات الانسانية تتضمن مدى كفاءة الفرد فى التعرف على متطلبات العمل مع الأخرين وفى التعرف على إحتياجاتهم وتحقيق الرضا النفسى للأفراد وتوليد الثقة المتبادلة بين القائد وافراد جماعته

ويُشير محمد منير مرسى الى القيادة بأنها السلوك الذى يقوم به الفرد حين يوجه نشاط جماعته نحو هدف مشترك . ويرى ان هناك مكونات رئيسية لهذا السلوك تتمثل فى :

- العضوية : إختلاطه بأعضاء الجماعة .
- التمثيل : دفاعه عن الجماعة وتمثيله لها .
- التكامل : العمل على الحد من حدة الصراع بين الاعضاء .
- التنظيم : تحديد لدوره ودور الاخرين والعلاقات التى تحكم العمل .
- السيطرة : تحديد سلوك الافراد فى إتخاذ القرارات أو التعبير عن الرأى .
- الإتصال : تبادل المعلومات بينه وبين اعضاء الجماعة .
- التقدير : تأييد أو مخالفة اعضاء الجماعة .
- الإنتاج : تحديد مستويات الجهد والانجاز .

ويُشير ابراهيم عصمت مطاوع وامينة احمد حسن الى ثمانية عناصر يجب توافرها فى القائد الفعال أو الكفء ، وهى :

- الإنابة أو تفويض السلطة Delegation
- العلاقات الإنسانية الجيدة Good Human relations
- التوجيه الجيد لإتصالات العمل Good Communication
- الإدراة الإستشارية Consultative Management
- الدوافع الإيجابية Effective Motivations
- تنمية روح التعاون Developing Co-operative
- النهوض بالمستويات الإدارية المساعدة Developing Subordinates
- القدوة الحسنة Self Management

بينما يضع سيد الهوارى حد ادنى للخصائص التى يجب ان تتوفر فى القائد وهى :

- فاعليته مع الأفراد .
- الحكم الصائب على الامور .
- الثقة بالنفس .
- النضج الإنفعالى .
- الطموح دون طمع .
- اللياقة البدنية والحيوية .
- المعرفة .
- الخبرة السابقة .
- الإقتناع بالعمل أو البرنامج .

وقد قام ستوجديل Stogdill بدراسة علمية إستهدفت مسح للدراسات التى تناولت موضوع القيادة بالبحث ، ولقد بلغ عدد تلك الدراسة (١٢٤) إستخدمت اساليب متعددة فى دراسة موضوع القيادة ، وكان من اهم نتائج دراسة Stogdill مايلى :

أ – ان الشخص الذى يقوم بدور القيادة يتفوق على مجموعته فى :
- الذكاء
- القدرة العلمية
- الاستقلال
- النشاط الاجتماعى
- المكانة الاقتصادية

ب – ان الصفات والمهارات المطلوب توافرها فى القائد تتوقف الى حد كبير على متطلبات الموقف الذى يقوم فيه بدور القيادة .

دراسات فى القيادة

وقد بدأ مع مطلع القرن العشرين إجراء دراسات عن القيادة ، وأسفرت تلك الدراسات عن التوصل الى عدة نظريات للقيادة ومن اهمها نظرية السمات ونظرية المواقف .

فقد إتجهت هذه الدراسات إلى تحليل سمات الشخصية لإستخلاص السمات التى تجعل الفرد قائدا فعالا ، وذلك من خلال تحليل سمات بعض القادة الناجحين أو من خلال تحليل السمات اللازمة ليكون قائدا ماهرا .

ولقد إختلف الباحثون حول وجود سمات معينة تجعل من الفرد قائدا لكل المواقف ، ولم تسفر هذه الدراسات عن نتائج تفيد فى التوصل الى سمات محددة يجب توافرها فى الفرد ليكون فعالا دون النظر الى الموقف الذى يتفاعل معه . ومن تلك الدراسات ما قام به كل من : GIBB , STOGDILL , GOOLDNER & MANN .

كما إتجهت دراسات القيادة الى الدراسات التحليلية للمواقف القيادية لدراسة تأثير السلوك القيادى على فاعلية الجماعة وإنجازاتها ومن هذه الدراسات ما قام به كل من :

RONALD LIPPITT & RALPH WHITE , HALPIN , LIKERT , »
« STOGDILL , KORMAN , SALES , LOWIN

وقد اسفرت نتائج هذه الدراسات الى ان سلوك القائد وتأثيره فى الجماعة كان أقوى فى معظم الحـالات من العلاقة بين سـمات القائد وتأثيره ، ويشـير ويكـلى « WEKLEY » الى ان الأهمية النسبية للمظاهر المختلفة للسلوك القيادى تعتمد على الموقف .

وفى عام ١٩٤٢ اجرى ردل « REDLE » دراسة على العلاقات التى سادت بين المدرسين والطلاب ، وقد فرق ردل بين عدة نماذج من هذه العلاقات ومنها المدرس الاب ، المدرس القائد ، المدرس المستبد ، المدرس المحبوب ، المدرس الذى يكون هدفا للعدوان ، وقد لاحظ « ردل » انه فى النماذج القيادية الإيجابية قد زاد الترابط وزادت الثقة والتفاهم والتعاون بين اعضاء الجماعة وادى الى نجاحها فى تحقيق اهدافها ، بينما كانت الروابط مفككة وإزدادت الكراهية والشك بين الأعضاء فى النماذج السلبية ، ولقد ادى هذا التفكك الى إعاقة الجماعة فى التقدم نحو تحقيق اهدافها .

وفى عام ١٩٥٦ وجدت هاى ثورن « HYTHORN » ان سلوك القائد يتأثر باتجاهات الجماعة ، فإذا كانت الجماعة تسلطية مال القادة الى الاسلوب التسلطى، واذا كانت غير تسلطية مال القادة الى الاسلوب غير التسلطى .

ومن اهم الأبحاث التى اجريت فى مجال القيادة تلك الأبحاث التى اجراها كل من : رونالد ليبت « RONALD LIPPIT » ورالف وايت « RALPH WHITE» ولقد اجريت هذه الابحاث فى عامى ١٩٣٧ ، ١٩٣٨ .

وقد بدأت هذه الدراسات بانشاء اندية هوايات « HOBBY CLUBS » للأطفال فى سن العاشرة ، وكان الهدف من هذه الدراسة هو إخضاع اطفال هذه الأندية لثلاثة انواع مختلفة من القيادة ، وملاحظة تأثير كل نوع من انواع القيادة على عينة الدراسة لمعرفة أفضل انواع القيادة تأثيرا فى الأطفال ، ولقد تم خلال التجربة ضبط المتغيرات التالية :

- درجة ذكاء الاطفال .
- نوع النشاط
- الأدوات والأجهزة المستخدمة
- طبيعة القائد
- طرق القيادة المستخدمة ولقد كانت :
  - القيادة الديمقراطية DEMOCRATIC
  - قيادة الحريات المطلقة LAISSEZ - FAIRE
  - القيادة التسلطية AUTHORITARIAN

نتائج الدراسة

فضل الأطفال القائد الديمقراطى على القائد التسلطى ، وكذلك فضلوا قيادة الحريات المطلقة على القيادة التسلطية ، فقد توصل الباحثون الى النتائج التالية :

- ان الاطفال الذين تم إستخدام اسلوب القيادة التسلطية معهم قد إتخذوا احد موقفين وهما : موقف العداء أو الإندفاع (AGGRESSIVE) أو موقف اللامبالاة (APPATHETIC) . ومن خلال التصوير السينمائى وتسجيل الملاحظات التفصيلية ، فقد وجد لبيت من الدراسة الاولى التى اجريت عام ١٩٣٧ ان عداء الاطفال كان يتكرر بنسبة ٣ : ١ فى حالة القيادة التسلطية اذا قورنت بالقيادة الديمقراطية .

وفى التجربة التالية التى اجريت فى العام التالى وجد ان مجوعة واحدة من الخمس مجموعات التى استخدم معها اسلوب القيادة التسلطية قد إتخذت موقف العداء من القائد ، فى حين ان الأربع مجموعات الأخرى قد اظهر اطفالها عدم مبالاةوان الاطفال الذين خضعوا لأسلوب القيادة الديمقراطية كانوا يمثلون نوعا من انواع الإعتدال فى السلوك بالمقارنة بالاطفال الذين إتخذوا مواقف متطرفة العداء والذين إتخذوا مواقف اللامبالاة تجاه الإسلوب التسلطى .

كما ان دراسات جامعة اوهايو والتى اجريت فى عام ١٩٤٥ كانت اول الدراسات التى ابرزت اهمية كلا من عنصرى « توجيهات العمل « Task directions » وحاجات الفرد « Individual Needs » فى تقويم السلوك القيادى .

وفى سنة ١٩٥٣ وجد بالز « BALES » ان الجماعة تعتبر نوعين من السلوك من اهم ملامح السلوك القيادى وهما :

١ – السلوك العملى والذى يهتم بتقديم كل ما يمكن لتنظيم الجماعة وتوجيهها نحو الهدف .

٢ – السلوك الانسانى الاجتماعى الذى يهتم بحل المشكلات النفسية والإجتماعية لأعضاء الجماعة والذى يعمل على تخفيف حدة القلق والصراع ويهتم بترابط الجماعة ، وأن هذا السلوك يحقق المطلب العلمى للقيادة .

وفى عام ١٩٦٢ فرق كرش « KRECH » وكرتشفليد « CRUTCHFLEID » وبلاتشى « BALLACHEY » بين القيادة التسلطية والقيادة الديمقراطية . ففى القيادة التسلطية يميل القائد الى إستخدام القوة والإنفراد بالسلطة ووضع السياسة والخطة التنفيذية واصدار التعليمات وتحديد الأدوار والعلاقات ، فالقائد هو الحاكم والمقرر للثواب والعقاب ، والقائد المتسلط يخشى التغيير ويخشى المشاركة ، وقد يلجأ الى اساليب ملتوية أو يفرض اهدافا جانبية أو يشجع التنافر بين الجماعات ، وذلك ليصرف الجماعة عن الاهداف الاصلية ، كما انه يمنع نمو علاقات قوية متبادلة بين الأعضاء ويشجع إعتماد اعضاء الجماعة عليه فى كل صغيرة وكبيرة ، ولهذا قد تضطرب الجماعة لفقد مثل هذا القائد فجأة . وكلما كبرت الجماعة كلما تعددت قيادات الصف الثانى والثالث،وهكذا ينمو نظام هرمى ينعدم فيه الإتصال المفتوح المباشر بين القادة ويتدرج فيه الإتصال من الأعلى الى الأدنى أو العكس .

اما القيادة الديمقراطية فلا يختلف فيها القائد من حيث القوة التى يملكها ولكن من حيث طريقة ممارستها ، والقائد الديمقراطى يهتم بالدوافع وبالمشاركة فى الانشطة وفى المسئولية وتحديد السياسة ، وتنفيذ الخطة كما انه يعزز العلاقات الداخلية ويشجع الإتصال المباشر المفتوح كما يشجع الإستقلال ويدرب الاعضاء على ممارسة القيادة .

وفى عام ١٩٥٢ لاحظ (بيلى) ان بعض الجماعات العاملة ترفض القيادة الديمقراطية بعد ان تعودت على القيادة التسلطية ، فقد رفض الطلاب الذين تعودوا على الإعتماد الكامل على المدرس ، المعاملة التى تتطلب منهم مشاركة وإستقلالا وتحملا للمسئولية .

وفى عام ١٩٥٤ وجد سنجر « SINGER » وجولدن مان « GOLDMAN » ان القيادة الديمقراطية افضل فى المدى البعيد ، الا انها تتطلب عملية تعلم ونمو .

ولقد وجد بيك « PEACK » فى عام ١٩٤٥ ما يفيد ان بعض الأفراد قد يفضلون القيادة التسلطية فى الظروف غير العادية وخاصة حينما يواجهون خوفا أو تهديدا أو غموضا .

ومن الدراسات السابقة نستطيع التوصل الى ان القيادة الديمقراطية هى افضل انواع القيادة وذلك بالرغم من الأراء التى تفيد بأن بعض الافراد قد يفضلون القيادة التسلطية فى الظروف غير العادية ، وخاصة حينما يواجهون خوفا او تهديدا اوغموضا ، وان بعض الجماعات ترفض القيادة الديمقراطية بعد ان تعودت على القيادة التسلطية .

الدافعيـــــــة

- مقدمة
- مفهوم الدافعية
- أهمية الدوافع
- خصائص السلوك الناتج عن الدافعية
- نظريات الدافعية أو الأنماط الأساسية للحاجات
  - نظريات الإكتفاء والرضا الوظيفى
  - نظريات الطريقة أو العمليات
- كيفية استثارة الدافعية أو التحفيز .



الدافعية

مقدمـــــــــة

يمكن التعبير عن الأداء Performance بقدرة الفرد Ability ومعلوماته Knowledge ودوافعه Motivation ومن ثم يمكن توضيح تلك العلاقة بالمعادلة التالية : الأداء = الدافعية + القدرة + المعلومات .

ويُشير باك Bakke وأرجيرس Argyris إلى أن المشكلة الأولى فى كل العملية التنظيمية هى كيف نجمع عدداً من الأفراد ، كل له قدراته ومعتقداته ونجعلهم يتعاونون فى نشاط بشكل يحقق نجاح المنظمة ويحقق لهم رضاهم فى ذات الوقت .

فالمقصود بالتحفيز هو كيفية ربط عملية حاجات المنظمة بحاجات الفرد وكذلك ربط حاجات الفرد بحاجات المنظمة .

والموقف التحفيزى Motivating situation له جانبان : أحدهما شخصى وهو حاجة الفرد Need والآخر موضوعى وهو الحافز الذى يثير الحاجة وفى ذات الوقت يسبقها .

ومن ثم فإن فهم الحاجات Needs والأدوار Roles التى تؤديها يُعد الأساس فى تحفيز الأفراد ، بإعتبار أن تلك الحاجات تُشكل دافعاً قوياً للنشاط الإنسانى .

وترتبط الدافعية بحاجات الأفراد وبنوع تلك الحاجات والعمل على إشباعها وإختيار الوسائل التى تحقق ذلك ، ومن ثم إختيار الفرد لسلوك معين يقوم به ويتوقع أن يقابله إثابة أو تعويضاً يحقق له الإشباع والرضا الذى يتطلع إليه .

وكثيراً ما ترتبط تلك العملية بأهداف الفرد وطموحاته وبسلوك المنظمة وقياداتها نحو تحقيق حاجات الفرد .

مفهوم الدافعية

تُعد الدوافع من العوامل الهامة التى تسهم فى نجاح العملية الإدارية،فسلوك الفرد يكون مدفوعاً إليه بقوة داخلية تسمى دافع . وينشط الفرد ويزداد نشاطه كلما زادت قوة الدافع ، كما أن سلوك الفرد يظل مستمراً طالما لم يتم إشباع الدافع .

فالدافعية تُعد الطاقات التى ترسم للفرد أهدافه وغاياته لتحقق التوازن الداخلى له أو تهيىء له أفضل تكيف ممكن مع بيئته الخارجية . ومن ثم فإن الدافعية تُعد القوى الداخلية التى تحرك الفرد وتوجهه لتحقيق هدف معين .

ولذا فإن المدخل لتوجيه سلوك الفرد يكون من خلال تفهم حاجاته ودوافعه . فالدوافع تنبعث من الحاجات الرئيسية للفر د وتمثل الطاقة التى توجه السلوك نحو هدف أو غرض معين .

وتُعد الحاجات الأساسية أو البيولوجية (Basic (Biological Needs حاجات لا يمكن للفرد الإستغناء عنها ، إذ يحتم عليه أن يشبعها حتى يبقى على قيد الحياة .

كما أن الحاجات النفسية Psychological Needs ترتبط برغبة الفر د فى إتمام العمل المنوط به والحصول على نتائج إنجازه .

والحاجات الإجتماعية Social Needs للفرد ترتبط بالتفاعل الإجتماعى للفرد وبضرورة إندماجه فى الجماعة .

أما الحاجة إلى توكيد الذات Need for indentification فهى ترتبط بحاجة الفرد إلى تحقيق نموذج لشخصيته كما يطمح ويتطلع إلى تحقيقها .

أهمية الدوافع

- إن الدوافع تُحرر الطاقة الكامنه فى الفرد ، وتتعاون المثيرات الخارجية مع الظروف الداخلية فى إستثارة النشاط أو العمل .

- إن تحديد الغرض من النشاط أو السلوك أو التنبؤ بالنتائج المستقبلية يكون بمثابة تهيئة الظروف لعمل الدوافع .
- إختيار نوع النشاط وتجديده . فالدوافع تجعل الفرد يستجيب لبعض المواقف ويهمل بعضها الآخر .
- للدوافع دور هام فى توجيه السلوك نحو الهدف الذى يشبع الدافع .
- الدافع القوى يؤخر ظهور التعب ويحول دون الملل ، وبذلك يزيد من إنتباه وإدراك الفرد ، ويزيد من قدرته على مقاومة والتغلب على ما يصادفه من عقبات وصعوبات فى طريق تحقيقه للهدف .

خصائص السلوك الناتج عن الدافعية

يتميز السلوك الناتج عن الدافعية (السلوك المدفوع) بالخصائص التالية :

- الغرضية : توجيه السلوك نحو هدف أو غرض لإشباع الدافع وإنهاء حالة التوتر الناتجة عن عدم إشباع الحاجة المراد إشباعها .

- التلقائية : يؤدى إلى قيام الفرد بنشاط ذاتى تلقائى ليشبع الدافع ، ويزداد نشاط الفرد كلما زادت قوة الدافع .

- الإستمرارية : يستمر الفرد فى أداء نشاطه وسلوكه حتى يشبع حاجاته ودافعه ، وبالتالى ينهى حالة التوتر لديه والناشئة عن عدم إشباع حاجاته .

- التنوّع : ينوّع الفرد من سلوكه ويغير من أساليب نشاطه ، إذا لم يستطع إشباع دافعه بطريقة مباشرة .

- التعلم : يتحسن أداء الفر د أثناء محاولته المختلفة لإشباع الدافع مما ينتج عنه سهولة تحقيق أغراضه فى المرات القادمة .

- التكيف الكلى : يتطلب إشباع الدافع تكيف الفرد كلياً . فكلما إزدادت حيوية الغرض كلما زادت قوة الدافع ، ومن ثم زادت الحاجة إلى التكيف الكلى .

نظريات الدافعية أو الأنماط الأساسية للحاجات

توجد أنماطاً أو نماذجاً أساسية للحاجات Needs Patterns ، ومن أهم النظريات التى تشتمل على تلك الأنماط ما يلى :

١ - نظريات الإكتفاء والرضا الوظيفى :

تبحث تلك النظريات فى كيفية تحقيق الرضا والإكتفاء للأفراد ، ومن ثم كيفية تحفيز الفرد ودفعه نحو القيام بالسلوك المرغوب وذلك من خلال بحث ومناقشة مفاهيم حاجات ودوافع الأفراد التى تدفعهم للقيام بنشاط معين يحقق لهم الهدف المراد .

وتُعد نظرية ترتيب الحاجات لـ (ماسلو) Maslow ونظرية العامل المزدوج لـ (هيزربرج) Herzberg ونظرية الدرفر Alderfer من أهم ثلاث نظريات فى ذلك المجال .

أ - نظرية ماسلو لترتيب الحاجات : Maslow's Need Hierarchy

لقد أوضح ماسلو Maslow تسلسلاً للحاجات البشرية من خلال خمسة مستويات وهى :

- الحاجات الفسيولوجية Physiological Needs
- الحاجات المرتبطة بالأمان Safety Needs
- الحاجات الإجتماعية Social Needs
- حاجات تقدير الذات Self - esteem Needs
- حاجات تحقيق الذات Self-actualization Needs

وترى نظرية ماسلو أن الفرد يسعى فى البداية إلى تحقيق حاجاته الفسيولوجية ، وحين يتحقق له الحد الأدنى من الإشباع لتلك الحاجات يبدأ فى التطلع لإشباع حاجات المستوى التالى وهى الحاجات المرتبطة بالأمان .. وهكذا إلى أن يصل إلى تحقيق المستوى الأعلى وهو المرتبط بحاجات تحقيق الذات .

وتقوم نظرية ماسلو على إفتراض أن الحاجات التى لم يتم إشباعها تُعد عوامل محركة وتستمر فى دفع الفرد إلى القيام بنشاط ما حتى يتم إشباع تلك الحاجات ، فإذا تم تحقيق الحد الأدنى لإشباع تلك الحاجات فإنها تكف عن كونها محركاً ودافعاً للسلوك .

ب - نظرية (هيرزبرج) المعامل المزدوج : Two' Factors Theory

لقد أوضح هيرزبرج Herzberg فى نظريته المعامل المزدوج أن هناك مجموعتين من العوامل : إحدهما تسبب عدم رضا الفرد عن وظيفته مما يؤدى إلى إحساسه بعدم الإشباع الوظيفى ، وأن تلك العوامل ترتبط بالظروف الخارجة عن الوظيفة (job context) مثل المرتبات ، ظروف العمل المادية ، الإدارة والقيادة ، العلاقات مع الرؤساء والمرؤسين .. ومن ثم فإن توافر تلك العوامل لا يحقق بالضرورة الرضا الوظيفى ولكن يؤدى إلى إزالة عدم الرضا الوظيفى . ولذا أطلق على تلك العوامل مسمى عوامل إزالة عدم الرضا Dissatisfiers أو العوامل الصحية Hygiene Factors .

وثانى تلك العوامل تُسبب الرضا والإشباع الوظيفى وتدفع إلى العمل والأ داء الجيد ، وترتبط بالوظيفة أو بمحتوياتها (job content) ، وهى :

- مدى وتنوّع المسئولية .
- التطور .
- إعتراف الغير بقيمة العمل الذى يؤديه الفرد .
- طبيعة العمل الذى يتحدى قدرات الفرد .
- الإنجاز ، إحساس الفرد بأنه ينجز عمله .
- النمو .

ولذا فإن توافر تلك العوامل يُسبب الرضا الوظيفى ، ولذا أطلق عليها مُسمى عوامل الرضا (Satisfiers) .

وتُسمى نظرية فريدريك هيرزبرج Fredrick Herzberg " المعامل المزدوج " " Two - Factors Theory " أيضاً بمسمى نظرية الدافعية / الصحة Motivation-Hygiene Theory . ويقصد بمصطلح Hygiene فى المجال الوظيفى تلك العوامل الوقائية من تعرض العاملين للإحباط الذى يقلل من دافعيتهم .

جـ - نظرية الدرفر : Alderfer's ERG Theory

إن نظرية الدرفر Alderfer تتناول بالدراسة الحاجات الإنسانية ، كما أنها ترتب تلك الحاجات فى ثلاثة مستويات رئيسية وهى :

١ - حاجات البقاء أو الوجود (E) Existance
٢ - حاجات الإنتماء أو الإنتساب (R) Relatedness
٣ - حاجات النمو أو التقدم (G) Growth

وتُشير حاجات البقاء أو الوجود إلى الحاجات الفسيولوجية والمادية والحاجات المرتبطة بظروف العمل والمردود المالى .

بينما تُشير حاجات الإنتماء أو الإنتساب إلى كل مايرتبط بالعلاقات المتبادلة بين الأفراد فى مجال العمل .

وفى حين تُشير حاجات النمو أو التقدم إلى الحاجات التى ترمز إلى تطلعات وطموح الفرد للنمو والتقدم وللإبداع فى عمله .

ويرى الدرفر Alderfer أن عدم تحقيق الفرد لإشباع حاجات المستوى الأعلى يؤدى إلى زيادة الدافعية لديه فى إشباع حاجات المستوى الأدنى . وذلك يعنى أن كلما قل إشباع الفرد لحاجات النمو أو التقدم ، زادت الدافعية لديه لإشباع حاجات الإنتماء أو الإنتساب .

٢ - نظريات الطريقة أو العمليات : Process Theories

تبحث تلك النظريات فى سبب إختيار الأفراد لنموذج سلوكى معين لتحقيق أهداف العمل . ومن أهم نظريات الطريقة نجد نظرية التوقع Expectancy Theory ونظرية العدالة أو المساواة Equity Theory .

أ - نظرية التوقع : Expectancy Theory

ترى نظرية التوقع لـ : فيكتور فروم Victor Vroom أن الفرد يقوم بعملية تقويم لخططه أو لبدائل السلوك المختلفة ، ثم يختار السلوك الأنسب الذى يتوقع منه أن يحقق له الإشباع من خلال حصوله على المكافأة المستحقة له والمرتبطة بالعمل الذى يؤديه .

وتُعد التوقعات وقوة التكافؤ والنتائج وعملية الإختيار ، هى المتغيرات الأساسية فى نظرية التوقع .

والتوقع يُشير إلى الإعتقاد بأن الفرد إذا اتبع سلوك ما ، فإنه سوف يؤدى إلى تحقيق نتيجة معينة . وأن درجة التوقع أو الإعتقاد يمكن أن تتراوح بين صفر - عدم وجود علاقة بين أداء السلوك والنتيجة المعينة - وواحد صحيح - التأكد التام بوجود علاقة بين أداء السلوك والنتيجة .

أما التكافؤ Valence فإنه يُمثل قوة تفضيل الفرد لنتيجة ما . ويمكن أن تكون تلك القوة أو ذلك التكافؤ إيجابياً أو سلبياً .

فى حين تُشير النتائج إلى المخرجات التى تمثل الناتج النهائى للسلوك . وأخيراً يمثل الإختيار عملية تقويم بدائل السلوك والنتائج المرتبطة بكل بديل ثم إختيار السلوك المناسب .

ولقد أوضح فروم أن عنصرى التوقع والتكافؤ يتفاعلان معاً لتحديد الدافعية . فإذا كانت قوة التكافؤ أو التوقع تساوى صفراً ، فإن الدافعية سوف تكون أيضاً صفراً .

ب - نظرية العدالة أو المساواة : Equity Theory

توضح نظرية العدالة أو المساواة بأن درجة الجهد الذى يستثمرها الفرد فى عمله تتوقف بدرجة عالية على إحساسه الشخصى بمعاملة المنظمة له على أساس المساواة والعدل من خلال الإطار الإجتماعى الذى يتواجد فيه .

وتزداد حساسية الفرد تجاه المعاملة التى يتلقاها عند مقارنة نفسه بغيره ممن يساونه فى المؤهلات والخبرة الوظيفية ، ومن ثم يتحدد نوع أدائه فى ضوء تلك المقارنة . ولذا يُطلق على تلك النظرية أيضاً مسمى نظرية المقارنة الإجتماعية .

فتلك النظرية توضح أنه إذا أدرك الأفراد أن هناك تبايناً بين حجم الإثابة أو المكافآت التى يحصلون عليها وبين مجهوداتهم فإنهم يدفعون إلى تخفيض حجم هذا التباين .

فكلما زاد ذلك التباين ، زادت دافعية الأفراد إلى تخفيضه ومن ثم أداء نوع السلوك الذى يؤدى إلى تخفيض هذا التباين . والمقصود بالتباين هنا هو الإختلاف المدرك الذى يمكن أن يتواجد بين شخصين أو أكثر .

وتركز نظرية العدالة أو المساواة على المكافأة المالية بإعتبارها من العناصر الملموسة والتى يمكن رؤيتها وتقويمها . فعند تناول المساواة فى المعاملة ، فإنه من السهل التحدث عن المساواة فى العائد المادى مقارنة بالتقدير المعنوى .

كيفية إستثارة الدافعية أو التحفيز

بعد أن تناولنا بالدراسة الدافعية ونظرياتها المختلفة ، نرى أنه من الضرورى توضيح أهم النقاط أو الإعتبارات التى تسهم فى إستثارة الدافعية ، وهى :

- الإهتمام بالفروق الفردية للمرؤوسين :

يجب أن تهتم الإدارة بمراعاة الفروق الفردية للمرؤوسين وأن تعمل على تنوّع الحوافز ، إذ أن المرؤوسين تثيرهم حوافز مختلفة ، كما أن الحاجات الإنسانية متعددة ، ولذا يجب تنويع الحوافز لتحفيز كافة حاجات المرؤوسين .

- العمل على تقدير المرؤوسين وتدعيم الإحساس بأهميتهم وذلك من خلال :
  - إستثارة العمل لإهتمامات المرؤوس .
  - مواءمة العمل لميول وقدرات الفرد .
  - تطبيق مبدأ تفويض السلطة .
  - إشتراك المرؤوسين فى إتخاذ القرارات .
  - إسهام المرؤوسين فى الإدارة الفعلية .
  - تقديم الثناء لأعمال المرؤوسين .

إستخدام أسلوب التوجيه :

وذلك من خلال إختيار الأسلوب الأنسب للتوجيه بدلاً من الإعتماد على إصدار الأوامر والتعليمات الصارمة ، مما يؤدى إلى إستثارة دوافع المرؤوسين للعمل .

العمل على توفير :
- الحوافز المعنوية .
- المزايا الإضافية .
- فرص المنافسة البناءة Constructive Competition
- برامج الخدمات .
- الإستقرار للعاملين .
- التوافق الإجتماعى المتبادل .

- الإهتمام بـ :
  - التوسع فى تطبيق نظام الثواب .
  - منح مكافأة العمل العادلة .
  - تقديم القدوة للمرؤوسين .

- تقديم المزيد من الخدمات للعاملين من خلال توفير :
  - وسائل التنقل .
  - الوجبات الغذائية .

- وسائل الترويح .
- التأمين الإجتماعى .
- التأمين ضد إصابات العمل
- إنشاء صندوق للإدخار .
- المعدات والأجهزة الحديثة .

- الإهتمام بتطبيق مبدأ العلاقات الإنسانية :

إذ يجب الإهتمام بالفرد حيث أنه محور نجاح العمل ، فالفرد هو الذى يقوم بالعمل وهو الذى يُسخر الإمكانات المادية لخدمة المشروع وتحقيق الأهداف . ويُشير جوليك Gulick إلى أن الأفراد هم الذين يقومون بالعمل وليست الخرائط التنظيمية.

ويقول رنسيس ليكرت Rensis Likert : " أن الدراسات أثبتت أن الوحدات ذات الإنتاجية العالية كانت على رأسها قيادات فعالة تؤمن بالعامل وتركز إهتماماتها عليه ، وذلك على نقيض الوحدات ذات الإنتاجية الضعيفة والتى ركزت قياداتها على العمل دون العامل الذى يقوم به " .

ولقد توصل التون مايو Elton Mayo من خلال تجاربه التى أجراها على بعض عمال الشركات والمصانع بالولايات المتحدة الأمريكية إلى أن العامل ليس أداة فى يد الإدارة تحركه كيفما شاءت ، إنما للعامل شخصيته المستقلة التى تؤثر فى الجماعة وتتأثر بها ، ولذا يُعد الإهتمام بهذه الشخصية ضرورة لصالح الإنتاج ، فالعامل الشخصى هو أهم عنصر من عناصر الإنتاج على الإطلاق .

ولقد إهتمت بحوث التون مايو بالعلاقات الإنسانية وأهميتها فى زيادة كفاءة وفاعلية الإنتاج . وأثبتت نتائج أبحاثه أن سلوك الإدارة يمكن أن يؤثر فى زيادة أو خفض الإنتاج ، فالإدارة التى تراعى العوامل النفسية للعمال من خلال إهتمامها بالعلاقات الإنسانية ، يتأثر بها الإنتاج بالزيادة . كما أن الإنتاج يتأثر بالعلاقات بين العاملين وبعضهم ، فقد وجد أن العمال الذين تربطهم صداقة فيما بينهم يتأثر إنتاجهم بالزيادة عن هؤلاء الذين لا تربطهم صداقة .

وتؤكد مارى فوليت Mary Follett على أهمية العلاقات الإنسانية من خلال تأكيدها على أهمية معاملة العامل كإنسان له حق فى الحياة .

الإتصـــــــال

- مفهوم الإتصال .
- أهمية الإتصال .
- عناصر الإتصال .
- قنوات الإتصال .
- العقبات التى تحد من فاعلية الإتصال .
  - معوقات ناشئة عن الأفراد .
  - معوقات ناشئة عن طبيعة التنظيم .
  - معوقات ناشئة عن نقص الإمكانات ووسائل الإتصال .
- أهم عوامل نجاح الإتصال .
  - تحديد إتجاه الإتصال .
  - مضمون الإتصال .
  - تحديد شبكة الإتصال .
  - أختيار وسيلة الإتصال بعناية ودقة .

الإتصـــــال

مفهوم الإتصال

يُشير سيد الهوارى الى أن الإتصـال Communication هو عملية يتم من خلالها إيصال معلومات information من أى نوع ، وذلك من أى عنصو فى الهيكل التنظيمى الى عضو آخر بغرض إحداث تغيير .

فالإتصال وسيلة لنقل المعلومات والتعليمات والأوامر والقرارات من مستويات الإدارة العليا الى مستوى التنفيذ ، وكذلك نقل المعلومات والبيانات والآراء من مستوى التنفيذ الى مستوى الادارة العليا فى شكل تقارير ومذكرات وإقتراحات ، وذلك بغرض إتخاذ القرارات والتأثير فى سلوك الأفراد والجماعات التى يُمثلها الهيكل التنظيمى .

ويُشير اليوت جاك Elliott jacques الى الإتصال بأنه مجموع المشاعر والأحاسيس والإتجاهات والرغبات المنقولة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة .

ولذا فإن الإتصال يعُد عمـلية حيـوية فى مجال العلاقات بين الرؤسـاء والمرؤسين ، كما يعُد عنصرا هاما من عناصر عملية التوجيه .

أهميـة الإتصـال

للإتصال دور هام فى العملية التنظيمية والإدارية ، اذ أن للإتصالات دور أساسى فى تسهيل أو تعقيد أداء الفرد لعمله . وبما أن الإتصال يعنى إيصال المعلومات من أى فرد فى الهيكل التنظيمى الى فرد آخر ، فانه لا يمكن تصور تنظيم أو إدارة بدون وسائل للإتصال ، ولذا يقول سيمون Simon فى ذلك الشأن :" أنه بدون إتصال لا يكون هناك تنظيم " .

وتتضح أهمية الاتصال ووظائفه وأهدافه من خلال النقاط التالية :

- دوره فى نقل المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات :

ان للإتصال دور حيوى لتوفير ونقل المعلومات الضرورية لإتخاذ القرارات. ولقد ركزت البحوث والدراسات العلمية والتطبيقية على تطوير أوجه نشاط إنسياب المعلومات عن طريق زيادة ودقة قنوات الإتصال فى نقل المعلومات وتوصيلها الى مستويات التنظيم المختلفة .

- دوره فى تنمية روح التعاون بين العاملين والشعور بالترابط والهدف المشترك :

ان الإتصال يوفر للعاملين نظاما يسمح بمقارنة الاتجاهات وتوضيح الأدوار وتحديد مجالات الصراع بين الجماعات والأفراد . كما أن التفاعل الاجتماعى يعُد احد الإحتياجات الرئيسية لجماعة الأفراد التى تكوّن شبكات الإتصال . كما تهدف عملية الإتصال الى تحقق تفاهم مشترك بين أفراد الهيئة أو المنظمة وإدارتها ، وبذلك يتم تنمية روح التعاون بين العاملين وكذلك تنمية الاحساس لديهم بالترابط فيما بينهم .

- دوره فى استثارة الدافعية والتحفيز :

ان الإتصال الفعال يجب أن يعمل على تحفيز ودفع الأفراد الى ما هو مطلوب ، اذ أن تحقيق الدافعية وأهدافها يعتمد إلى حد بعيد على الإتصال وأساليبه. فالإتصال له دور هام فى عملية تحفيز وتوجيه أداء الأفراد وكذلك تقويم أعمالهم ، اذ أن تلك العمليات تعُد فى اساسها عملية إتصال بين الرئيس والمرؤس .

- دوره فى الرقابة على تطبيق القرارات :

فكلما وفر التنظيم للمديرين علاقات رأسية وافقية سليمة كلما زادت كفاءتهم فى الرقابة والمتابعة ، والتاكد من تطبيق القرارات ومعرفة مدى ومشاكل تطبيقها من خلال ارتداد المعلومات .

وبذلك فإن عملية الإتصال وما توفره من معلومات متبادلة ، تسهم بوضوح فى عمليات المتابعة والرقابة .

- دوره فى رفع كفاءة الانتاج :

للإتصال دور غير مباشر فى زيادة الانتاج وكفاءته وذلك من خلال مسئوليته عن تنظيم عملية تدفق المعلومات بين الاجزاء والمراحل المختلفة للمشروع . وكلما كانت تلك المعلومات تتميز بالدقة والموضوعية وكلما زادت كمياتها المتبادلة بين الأفراد وأقسام المشروع المختلفة ، كلما أدى ذلك الى إرتفاع الكفاءة الانتاجية .

فكلما كان الرئيس على إتصال بمرؤسيه ويلقى تعليماته وتوجيهاته اليهم ويترجم لهم سياسته ، وكذلك يتلقى منهم أقتراحاتهم ويعرف مشاكلهم ويطلع على تقاريرهم عن سير العمل ، كلما أدى ذلك الى الحصول على المعلومات اللازمة لحل مشاكل العمل ورسم الخطط والسياسات الجديدة لرفع الكفاءة الانتاجية .

عناصر الاتصال

بما أن الإتصــالات ما هــى الا وسـيلة لتـبادل الافكار والمعلومات والاحساسـات بين طرفين أو اكثر وذلك بهدف تحقيق التفاهم المشترك وتوحيد نشـاط الهـيئة أو المنظـمة نـحو تحقيـق الاهداف ، لذا فإن تلك العملية الاتصالية تتكون من العناصر التاليـة :

- المُرسل : وهو الشخص الذى يقوم بإرسال الرسالة (المعلومات أو التعليمات أو القرارات)
- المُستقبل : وهو الشخص الذى يستقبل الرسالة المبعوثة أو المرسلة اليه.
- الغرض من الرسالة : والمقصود به ما هو الغرض المراد تحقيقه من عملية الإتصال .
- المضمون : ويعنى محتوى الرسالة والتى تتفق فى محتواها ومضمونها مع الغرض من الإتصال .
- وسيلة الإتصال : والمقصود بها الوسيلة التى يتم إستخدامها من قبل المرسل لتوصيل الرسالة الى المُستقبل .

- رد الفعل REACTION أو التغذية المرتدة FEEDBACK والمقصود بذلك العنصر هو التاكد من وصول الرسالة الى المُستقبل بالصورة المرجوة وتفهم رد فعله، وذلك من خلال توجيه المُرسل التساؤلات الايضاحية للمُستقبل للرد عليها.

قنوات الإتصال

تُعد وسائل الإتصال عنصرا رئيسيا من عناصرعملية الإتصال . ويتوقف نجاح عملية الإتصال أيضا على إختيار الوسيلة المناسبة لمضمون وغرض الرسالة . ومن أهم وسائل الإتصال الإدارية ما يلى :

- الإتصال الهابط Downward Communication وهو الإتصال الذى يبدأ من الرئيس الى المرؤس ، أى الإتصال من أعلى لأسفل ، ومن وسائله :
  - التوجيهات .
  - المعلومات .
  - الأوامــــر .
  - القــرارات .

- الإتصال الصاعد Upward Communication وهو الإتصال الذى يبدأ من المرؤوس الى الرئيس ، أى من أسفل الى أعلى ، ومن وسائله :
  - التقـــارير .
  - الآراء .
  - المذكــرات .
  - الشكــاوى .
  - الإقتراحات .
  - الأبحـــاث .

- الإتصال الجانبى أو العرضى Lateral Communication وهوالذى يتضمن الإتصال الأفقى الذى يتم بين الوحدات التنظيمية المختلفة وكذلك بين أفراد السلطة التنفيذية والمستشارين .

العقبات التى تحد من فاعلية الإتصال : Bariers

هناك العديد من العقبات التى تحول دون تحقيق فاعلية الإتصال ، وتلك العقبات تكون مرتبطة بـ :

- **معوقات ناشئه عن الافراد :**
  - خوف الفرد وعدم الرغبة فى الإتصال .
  - عدم التدريب الجيد للفرد على كيفية الإتصال .
  - الإستهانة والتهجم على أراء الآخرين .
  - إهتمام الأفراد بالمسائل الشخصية والموضوعات السطحية .
  - التعمد فى حجز المعلومات خوفا من إحداث تاثير غير سار على الشخص الآخر .
  - التحيز للرأى الشخصى .
  - إساءة الفهم وعدم التفسير الجيد للرسالة .
  - إختلاف دوافع وإتجاهات الأفراد .
  - تجاهل المعلومات التى تتعارض مع معتقدات الفرد .
  - إستخدام الأفراد لمصطلحات ولمفاهيم أو لألفاظ عامة يكون لها مدلولات متعددة ، وبذلك يختلف تفسيرها بإختلاف الأفراد .

- **معوقات ناشئة عن طبيعة التنظيم :**

وتلك المعوقات ترتبط بنوع التنظيم ، ففى التنظيم الرسمى Formal Organization يتم تحديد العلاقات وتكون علاقات رئاسية وفقا لما توضحة الخرائط التنظيمية التقليدية ، وبالتالى يتم نقل المعلومات أو التعليمات من مستوى الى مستوى آخر بحيث يكون الإتصال من المستوى الى المستوى التالى له مباشرة صعودا أو هبوطا حتى يتم الصعود الى أعلى الهرم أو الهبوط الى قاعدته .

ومن ثم اصبح على الفرد ان يتلقى تعليماته من شخص واحد فقط ، الا فى حالة الإشراف المزدوج - إزدواج الرئاسة - اى ان مفهوم العلاقات فى التنظيم الرسمى انها يجب ان تكون رئاسيه عن طريق الرئيس صعودا أو هبوطا .

كذلك فى التنظيم الرسمى فانه يسمح بالعلاقات الأفقية وهى العلاقات التى تتم بين الأشخاص وبعضها عن طريق الرئيس .

أما فى التنظيم غير الرسمى informal organization فانه يتم ربط الجماعات غير الرسمية بخط إتصال غير رسمى ، يختلف كلية عن نظام الإتصال الرسمى ، حيث تستمد الجماعات غير الرسمية قوتها من مدى مساندة اعضاءها فى ضوء الظروف المشتركة التى تجمعهم . ويرى يس عامر إن من أهم الاسباب التى تؤدى الى تكون جماعات تلجأ الى مزاولة الإتصالات غير الرسمية ، ما يلى :

- تسهيل التفاعل الاجتماعى .
- الحصول على معلومات إضافية حول المنظمة .
- إرتباط اهداف الأعضاء بأهداف الجماعة

ويرى محى الدين الأزهرى ان الإتصال التفاعلى interactive Communication يعُد أكثر ملاءمة من كلمة افقى Horizontal اذ تعُد عملية الاتصال الأفقى مجرد جزء من عملية الإتصال الشامل فى المنظمة أو الهيئة، وانه نظرا لعجز جماعات التنظيم الرسمى وفشل الهياكل التنظيمية التقليدية فى الوفاء بإحتياجات الإتصال الفعلى ، فقد قامت الجماعات غير الرسمية بسد تلك الفجوة ،

- معوقات ناشئة عن نقص الامكانات ووسائل الإتصال :

وتلك المعوقات تكون مرتبطة بعدم إستخدام الأساليب والوسائل المركبة فى الإتصال ، أو الاعتماد على وسيلة واحدة ، أو أن الوسائل المستخدمة فى الإتصال لا تتناسب مع كم المعلومات المراد توصيلها من والى الأفراد .

أهم عوامل نجاح الإتصال :

لتحقيق النجاح لعملية الإتصال يجب مراعاة العوامل الأساسية التالية :

- تحديد إتجاه الإتصال Direction

ويقصد به الطريق الذى تسلكه المعلومات بين الأفراد فى المشروع ، وإتجاه الإتصالات يأخذ الاشكال الاتية :

١- الإتصال فى إتجاه واحد one-way communication

٢- الإتصال فى اتجاهين Two-way communication

والإتصال فى اتجاه واحد يأخذ الشكل التالى :

الى
معلومات من أ ⟵ ب

وفى هذا الأسلوب يتم نقل معلومات من شخص الى آخر دون ان تعطى للطرف المُستقبل فرصة لتبادل الرأى أو الإستيضاح .

أما الإتصال فى إتجاهين فانه يأخذ الشكل التالى :

الى
معلومات من أ ⟵ ب
أ ⟶ ب معلومات من
الى

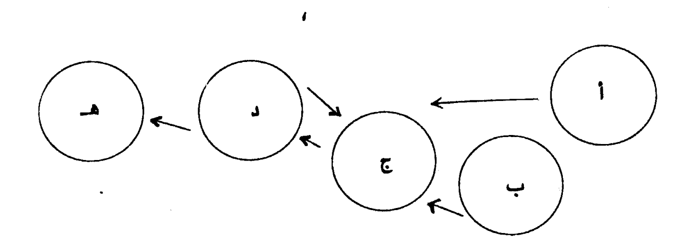
وفى هذا النوع من الإتصال تُتاح الفرصة للطرف المُستقبل للرسالة من إبداء رأيه وتبادل الآراء .

- مضمـــون الإتصـــال Content

فكلما كان مضمون الإتصال متعلقا بالهدف الذى تم من أجله ، زادت فاعليته فى تحقيق الهدف منه . ولذا يجب ان يتسم الإتصال بالوضوح والتحديد والدقة .

- **تحديد شبكة الإتصال : Network or Communication Nets**

ان تحديد هيكل أو نموذج لمسار الإتصالات يؤدى الى دقة الإتصال ، ومن ثم سرعة إتخاذ القرارات وإرتفاع كفاءة الأداء أو العمل . ولذا يجب تحديد مسار الإتصال من خلال تحديد من يتصل بمن Who can Talk To whom



و التصميم السابق لخطوط الإتصال يتضح منه أن كلا من أ ، ب يستطيع الاتصال بشخص ثالث (ج) ولكنهما لا يتسلمان أية معلومات من (ج) . وفى نفس الوقت فإن (ج) يرسل بمعلوماته الى (د) ويتلقى منه معلومات ، بينما يتصل (د) بشخص آخر (هـ) ولا يتسلم منه أية معلومات .

- **إختيار وسيلة الاتصال بعناية ودقة :**

ان الإتصالات الإدراية سواء على المستوى الرأسى أو المستوى الأفقى يجب أن تختار بعناية ودقة بحيث تفى بغرض توصيل المعلومات من شخص الى آخر بأنسب الوسائل وفى التوقيت المناسب .

كما يجب أن تتناسب الوسيلة مع مضمون الرسالة والغرض منها ، وان تكون متمشية مع الموقف الإتصالى وعناصره الأخرى .

التوجيه في مجالات العمل في التربية الرياضية والرياضة

- التوجيه فى المجال الرياضى
- القيادة فى مجال التربية الرياضية والرياضة
- الدافعية فى مجالات العمل فى المجال الرياضى

التوجيه فى المجال الرياضي

- مفهوم التوجيه التربوى .
- أسس ومبادئ التوجيه التربوى .
- دور المربى الرياضى فى التوجيه .
- مفهوم التوجيه الفنى .
- أهمية التوجيه الفنى فى التربية الرياضية .
- مبادئ وأسس التوجيه الفنى فى التربية الرياضية .
- دراسات علمية عن التوجيه فى المجال الرياضى .

التوجيه فى المجال الرياضى

مفهوم التوجيه التربوى

التوجيه التربوى هو أحد أنواع التوجيه الاكثر إرتباطا بمجال التربية الرياضية . فالمربى الرياضى يستطيع ان يسهم إسهاما كبيرا فى عمليات التوجيه التربوى ، اذ أنه يعمل مع التلاميذ طوال اليوم وبذلك يستطيع ملاحظتهم فى مختلف المواقف والأعمال بالاضافة الى ما تتميز به البرامج المختلفة للانشطة الرياضية من مميزات خاصة تسهم بدرجة كبيرة فى عملية التوجيه التربوى .

ويمكننا أن نُعرف التوجيه بأنه مجموع الخدمات التى تهدف الى مساعدة الفرد على أن يفْهم نفسه ويفهم مشاكله ، وان يستغل إمكانياته الذاتيه من مهارات وقدرات واستعدادات وميول ، وان يستغل إمكانيات بيئته ، فيحدد أهدافا تتفق وإمكانياته من ناحية وامكانيات هذه البيئة من ناحية أخرى ، نتيجة لفهمه لنفسه ولبيئته ، ويختار الطرق المحققه لها بحكمه وتعقل ، فيتمكن بذلك من حل مشاكله حلولا عملية تؤدى الى تكيفه مع نفسه ومع مجتمعه ، فيبلغ أقصى ما يمكن أن يبلغه من النمو والتكامل فى شخصيته .

وبتحليل هذا التعريف نرى أن التوجيه عملية ترمى الى مساعدة الفرد لتحقيق عدة عوامل وهى :

١- فهمه لنفسه عن طريق إدراكة لمدى قدراته ومهارته وإستعداداته وميوله .
٢- فهم المشاكل التى تواجهه مهما كان نوعها .
٣- فهم بيئته المادية والاجتماعية بما فيها من إمكانيات .
٤- استغلال امكانياته الذاتيه وامكانيات بيئته .
٥- تحديد أهداف له فى الحياة ، على أن تكون تلك الأهداف واقعية يمكن تحقيقها وتتفق وفكرته السليمة عن نفسه .
٦- ان يرسم الخطط السليمة التى تؤدى به الى تحقيق تلك الأهداف .
٧- ان يتكيف مع نفسه ومع مجتمعه فيتفاعل معه تفاعلا سليما .
٨- ان ينمو بشخصيته الى أقصى حد تؤهل له امكانياته وامكانيات بيئته .

أسس ومبادئ التوجيه التربوى

من أهم هذه الأسس والمبادئ ما يلى :

١- مبدأ استعداد الفرد للتوجيه .
٢- مبدأ حق الفرد فى تقرير مصيره بنفسه .
٣- مبدأ تقبل العميل .
٤- مبدأ اعتبار التوجيه عملية تعلم .
٥- مبدأ الاهتمام بالفرد كعضو فى جماعة .
٦- مبدأ استمرارية التوجيه .

دور المربى الرياضى فى التوجيه

يستطيع المربى الرياضى أن يسهم اسهاما كبيرا فى عمليات التوجيه التربوى سواء فى المدرسة أو النادى أو مراكز الشباب وذلك فى نطاق المستويات التالية :

١- مستوى الحصول على معلومات.

قد يقتضى الأمر محاولة التلميذ الحصول على بعض المعلومات الرياضية والتى تختص بمشكلة من المشاكل التى تصادفه كمعرفة طرق التدريب فى لعبة من الألعاب أو معلومات عن بعض الأبطال أو شرح بعض النقاط فى قوانين بعض أوجه النشاط الرياضى .

٢- مستوى المساعدة فى حل المشاكل التربوية

قد يصادف التلميذ بعض المشاكل التربوية التى تتصل بصعوبات يصادفها فى مادة من المواد الدراسية أو فى مادة التربية الرياضية ، وهنا يجب أن يكون المربى الرياضى على خبرة ودراية بأساليب التوجيه التى يمكن استخدامها لمساعدة التلميذ.

٣- مستوى المساعدة فى الاختيار :

وقد يتطلب الأمر توجيه التلميذ عندما تقابله صعوبات فى الاختيار بين ميادين مختلفة . وترجع هذه الصعوبات الى أنه لا يعرف امكانياته الخاصة التى تساعده على التوجيه الى الميدان الذى يمكنه النجاح والتفوق فيه . وهنا يبرز دور المربى الرياضى القادر على معرفة الطرق والأساليب لإكتشاف ميول التلاميذ الرياضية واستعداداتهم المختلفة .

٤- مستوى المساعدة فى حل المشاكل الشخصية :

قد يكون التلميذ فى حاجة الى توجيه يتناول مشكلة شخصية لها جذور انفعالية ، ويحتاج هذا المستوى الى متخصصين مؤهلين لهم دورهم ووظيفتهم بين هيئة التدريس بالمدرسة . ولكن هذا لا يمنع من أن يقوم المربى الرياضى بالمساعدة الايجابية فى مثل هذه النواحى اذا كان مؤهلا للقيام بمثل تلك العملية . حيث أنه يكون أقرب من يلجأ اليه التلميذ للإفصاح عن مشاكله الشخصية ، وذلك بحكم طبيعة المادة التى يقوم بتدريسها والتى تتسم بالتحرر من قيود الفصل الدراسى ، والعلاقة التى تحددها مادة الدراسة بين المربى الرياضى وتلاميذه .

مفهوم التوجيه الفنى

أن التوجيه بمفهومه الحديث قد جعل التلميذ محورا للعملية التربوية ، كما ينظر الى المعلم على أنه أساس للتغيرات السلوكية التى تقاس بها أهداف تلك العملية التربوية .

ويرى ويلز Wels أن التوجيه الفنى الحديث يُسهم فى تحسين الموقف التعليمى لصالح التلاميذ ، كما أنه يقوم على معاونة المعلم حتى يستطيع اداء عمله بطريقة أفضل .

ويشير صبحى حسانين الى التوجيه الفنى بأنه عملية ديمقراطية تعتمد على التعاون القائم بين المسئولين على أمر التعليم فى المدرسة بهدف تطوير العملية التعليمية من حيث البرامج وطرق التدريس وتوجية التلاميذ وإستثمار امكاناتهم ، وكل ما من شأنه مساعدة التلاميذ على تحقيق أقصى نمو ممكن .

ومن ثم فان التوجيه الفنى هو عملية تفاعل قيادية بين طرفين أحدهما الموجه والآخر هو المعلم ، وتستهدف تلك العملية استقصاء طبيعة الموقف وتبين نواحيه ، وتعريف المعلم بما لديه من قدرات واستعدادات ، وبما يتوافر فى البيئة من إمكانات وفرص وكيفية الاستفادة منها .

لذا فان التوجيه يعُد عملية لتبادل الآراء ، وتتضمن الأخذ والعطاء والمناقشة والفحص حتى يحدث الالتقاء بين الأطراف المعنية ، وذلك فى جو من الثقة والتفاهم للوصول الى هدف معين .

كما أن طرق التوجيه وتغيراتها تدوم وتبقى أثارها اذا ما تمت تعاونيا بين المعلمين والموجهين فى جو ديمقراطى .

أهمية التوجيه الفنى فى التربية الرياضية

تتضح أهمية التوجيه الفنى فى مجال التربية الرياضية ، فيما يلى :

١- مساعدة المعلمين على فهم وظيفتهم ، والايمان بها مما يدفعهم الى الاخلاص فى أدائها .

٢- مساعدة المعلمين على فهم الأهداف التربوية ، ومراجعتها وإنتقاء المناسب منها .

٣- المساعدة على وضع الخطط السليمة ، القائمة على أسس علمية والمناسبة لتدريس التربية الرياضية .

٤- المساعدة فى وضع البرامج والأساليب الخاصة بالنشاط الرياضى .

٥- المساعدة على فهم وسائل الطرق الحديثة فى التربية الرياضية .

٦- المعاونة فى متابعة الخطط الموضوعة ، والعمل على تحسين الظروف المؤثرة فى التعليم .

٧- المساعدة على أن ينمو المعلمون فى مهنتهم نموا ذاتيا .

٨- العمل على تنسيق جهود المعلمين ، وجمع شملهم حول مبادئ خلقية ومهنية يلتزمون بها

مبادئ وأسس التوجيه الفنى فى التربية الرياضية

يتصل المفهوم الحديث للتوجيه الفنى بالعديد من المبادئ والأسس التالية :

١- الايمان بأهمية العمل التعاونى :
حيث أنه أساس هام لتحسين عمليتى التعليم والتعلم . ويعنى هذا تعاون المعلم والموجة بطريقة ديمقراطية وفى إطار مفهوم العمل الجماعى المشترك القائم على تبادل الخبرات وفى مناخ يتسم بالإحترام المتبادل لتحقيق أهداف مهنتهم .

٢- معاونة المعلم :
التوجيه الفنى الحديث يُعد خدمة تقوم على أساس معاونة المعلم حتى يستطيع اداء عمله بطريقة أفضل مثل معاونة الموجه للمعلم على الآتى :

أ - زيادة فهمه لأهداف العملية التعليمية .
ب - دراسة المناهج والكتب وتحليلها ونقدها وإقتراح وسائل تحسينها .

جـ - زيادة فهمه لخصائص نمو الأطفال وحاجاتهم وطرق إشباعها ووسائل مساعدتهم على حل مشكلاتهم .

د - تحليل الصعوبات بعملية التعلم .

هـ - الوقوف على أحدث الطرق التربوية والإستفادة منها فى تدريس مادته .

٣- الإبتكار :

يعتمد الإبتكار فى صورّه المختلفة على نوع الحرية الممنوحة للمعلمين ، وعلى نوع التوجيه والتشجيع . والإبتكار فى ميدان التربية الرياضية يهدف الى رفع مستوى النشاط الرياضى المدرسى وإثراء جوانب البرنامج الجيّد . ويعتقد بعض الموجهين ان هناك طريقة مثلى يجب أن يلتزم بها المعلمون ، وهذا إتجاه يتنافى مع مضمون الإبتكار والابداع والتجريب ، فطرق التدريس والمناهج ينبغى أن تتطور دائما وفقا للمواقف التعليمية المتغيرة حيث أن صلاحيتها رهن بملائمتها لتلك المواقف .

٤- التنسيق :

وهو يعنى الترتيب المنظم الهادف لجهود الجماعة للوصول الى وحدة العمل من أجل تحقيق هدف مشترك . ولما كان هدف التوجيه الفنى هو تحسين المواقف التعليمية عن طريق العمل الجماعى والتعاونى ، كان التنسيق أمرا ضروريا لتنظيم أعمال هيئة التدريس وتحديد المسئوليات لكى يعرف كل فرد دوره فى العمل ،لكى يكون عمله مكملا لعمل غيره دون تضارب فيما بينهما .ويتضح ذلك فى تنسيق الأعمال فى قسم التربية الرياضية بالمدرسة (درس التربية الرياضية - النشاط الداخلى - النشاط الخارجى) .

٥- المرونـة :

عملية التوجيه الفنى ينبغى أن تكون بعيدة عن التعقيد والجمود والتنفيذ الآلى . فالموجه الناجح هو من يناقش كل رأى وفكر وإبتكار جديد ويدعو المعلمين دائما الى مراجعة الأهداف والوسائل للتأكد من سلامة الخطة وسلامة التنفيذ والتعديل تبعا لما يتوصلون اليه من مقترحات .

٦- الشمـــول :

التوجيه الفنى وعملياته ومجالاته ، لابد أن يتصف بالشمول ، وبحيث لا يطغى مجال على آخر ، أو يُفضل نشاط على سواه ، بل تتعاون جميعها كى تحقق وحدة النشاط التوجيهى .

٧- الاستمرار :

التوجيه الفنى عملية لا نهاية لها ، لإرتباطه بتنشئة الأجيال المتعاقبة من الأبناء ، وهذا يجعل الموجهين والمعلمين كلما إكتشفوا جديدا ناقشوه ، للتأكد من سلامته ، عاملين على تطويره بإعتبار أن غاية التوجيه هو النمو وهذا المفهوم يجعل التوجيه يتصف بالإستمرارية .

٨- العلاقات الانسانية :

لابد من مراعاة العلاقات الانسانية فى عملية التوجيه حتى يُكتب له النجاح،حيث أن القاعدة التى يرتكز عليها نجاح أى عمل هو الفرد الذى يقوم بهذا العمل ، والعلاقات بين الأفراد الذين يضمهم هذا العمل تحدد مدى الاستفادة من خبراتهم وكفايتهم . فالعناية بإحتياجات الأفراد العاطفية والمادية ، وتقدير قدراتهم واحترام آرائهم ومقترحاتهم ، وتشجيع روح المبادأة والابتكار والتفاهم بين الأفراد ، كل هذه العوامل تزيد من تنمية العلاقات الانسانية بين الموجه والمعلم وبين المعلمين وبعضهم البعض ، وبالتالى تزيد من التعاون وتقدم العمل لتحقيق الهدف المشترك .

٩- التنبـــؤ :
ويقصد به عملية التطلع الى المستقبل ونفاذ البصيرة . والتوجيه الفنى فى التربية الرياضية يساهم فى وضع تصور لما يجب أن تكون عليه التربية الرياضية وتصور للمشكلات والعوائق التى قد تحدث مع وضع الحلول لها وتلافيها، مما يتطلب تصورا شاملا لجميع الإحتمالات والظروف التى تدور حول النشاط الرياضى المدرسى .

دراسات علمية عن التوجية فى المجال الرياضى

فى دراسة عن التوجيه الفنى لدى مدرسى وموجهى التربية الرياضية قام بها سمير عبد العزيز ابو العلا (١٩٧٩) وأجراها على عينة مكونة من (١٢) موجها ، (٣٨٧) مدرسا للتربية الرياضية بالمرحلة الاعدادية والثانوية بإدارة شمال القاهرة التعليمية،منهم (٢٥٤) مدرسا بالمرحلة الاعدادية ، (١٣٣) بالمرحلة الثانوية . أسفرت أهم نتائج الدراسة عن :

- المفهوم القديم للتوجيه الفنى لا يتفق مع أهداف التربية ومطالب العصر الحديث .

- إتفاق أراء عينة الدراسة من المدرسين والموجهين على أن التوجيه الفنى بمفهومه الحديث غير مطبق فى الواقع الميدانى .

- تأثر الموجهين بالمفهوم القديم للتوجيه ما زال قائما .

- الوسائل التوجيهية المتبعة تجعل الواقع الميدانى بعيدا عن المفهوم الحديث للتوجيه .

- التوجيه الفنى وفقا للتنظيم المتبع يميل الى أن يصبح إتباع نظم وقواعد ، وإصدار أوامر وتعليمات ، وكتابة تقارير .

- تتسم الدورات التدريبية للموجهين بعدم الجدية .

- النظام المتبع لتقدير كفاءة المعلمين يقوم على الأحكام الذاتية ويفتقر الى الموضوعية .

- سنوات الخبرة وإمتدادها لم يؤثر فى وضوح المفهوم الحديث للتوجيه الفنى لدى المعلمين .

وفى دراسة قام بها عيسى أحمد كرم بعنوان " تقويم عملية التوجية فى التربية الرياضية بالكويت " (١٩٨٤) ، طبق خلالها الاستبيان على عينة مكونة من (٤١) موجها وموجهة تم اختيارهم بالطريقة العمدية ، وكذلك على عينة قوامها (٢٠٠) معلم ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من بين معلمى التربية الرياضية بالمرحلة الثانوية بدولة الكويت ، أسفرت الدراسة عن أهم النتائج التالية :

- أكثر مفاهيم التوجيه الفنى فى التربية الرياضية ارتباطا بآراء عينة الدراسة هو أن التوجيه عملية تربوية تساعد المعلمين على تحقيق الأهداف وأنه يقوم على أساس مراقبة أعمال المعلمين .

- أن التوجيه الفنى فى التربية الرياضية بدولة الكويت لا يبتعد عن الشكليات .
- أن عملية التوجيه الفنى فى التربية الرياضية ينقصها الفهم المشترك بين الموجه والمعلم .
- لا يقوم التوجيه بوضع خطة تهدف الى حل مشكلات التلاميذ واكتشاف حاجاتهم.
- لا يهتم التوجيه بالتنمية الشمولية للتلاميذ .
- أكثر أساليب التوجيه إستخداما هى قيام الموجه بملاحظة المعلم أثناء تدريسه .
- يقوم نظام التوجيه على كتابة التقارير عن المعلمين .
- تعتمد عملية التوجيه على إصدار النشرات التوجيهية للم[illegible]

- لا تُستخدم الاختبارات الموضوعية فى التقويم لعمليات التوجيه .
- يقل اعتماد نظام التوجيه على المناقشة الحرة بين المعلم والموجه .
- يختلف الأسلوب الابتكارى للمعلم تبعا لاسلوب معاملة الموجهين للمعلمين .
- يقوم المعلم بتنفيذ تعليمات الموجه بكل دقة .
- يتأثر أداء المعلم خلال عملية التقويم بمزاج الموجه وحالته الانفعالية .
- يندر أن تساعد عملية التوجيه على فهم قدرات المعلم وحل مشاكله .
- يندر أن يتيح نظام التوجيه المتبع فرص التجريب والابداع .
- يهتم الموجه باللوائح والنظم ويلتزم بها حرفيا .
- يؤثر الفرق الزمنى بين تخرج كل من الموجه والمعلم فى إختلاف مفاهيم كل منهما للتوجيه .

وفى دراسة تناولت تقويم التوجيه الفنى لمدرسى التربية الرياضية بدور المعلمين بجمهورية مصر العربية ، أجـراها حامد أنور محمد الديب (١٩٨٧) على عينة عشوائية من موجهى ومدرسى التربية الرياضية بدور المعلمين ، حيث شملت عينة الموجهين (٢٨) موجها وتكونت عينة المدرسين من (٥٤) مدرسا ، مستخدما الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات ، أوضحت الدراسة أهم النتائج التالية :

- الاجتماع الجماعى ، الزيارات المتفق عليها ، إصدار النشرات التوجيهية ، هى أكثر أساليب التوجيه الفنى تطبيقا والأكثر فعالية فى توجيه مدرسى التربية الرياضية بدور المعلمين .

- أساليب التوجيه الفنى غير المطبقة بالقدر الكاف لتوجيه مدرسى التربية الرياضية هى : تنظيم دراسات علمية ، إصدار نشرات بالمراجع العلمية ، تبادل الزيارات بين المدرسين .

- عدم تطبيق أساليب التوجيه الفنى بالقدر الكاف فى بعض مجالات عمل مدرسى التربية الرياضية بدور المعلمين يُشير الى وجود قصور فى التوجيه الفنى .

القيادة فى مجال التربية الرياضية والرياضة

- مقدمة
- دراسات عن القيادة فى المجال الرياضى
- دور مدرس التربية الرياضية فى نجاح العملية التربوية .

مقدمة

يُشير كل من ويمر Weamer وهيلجرت Helgert إلى أن من يتولى القيادة يجب أن يتسم بالقدرة على التأثير فى أفكار الآخرين وإتجاهاتهم وسلوكهم .

وكذلك يرى سان فورد Sanford أن القائد الناجح هو الذى لديه القدرة على التنسيق بين الأهداف المرتبطة بمهام العمل أو الجماعة ورغبات الأفراد وحاجاتهم الشخصية ، وأنه نتيجة للتوافق الناشىء عن التنسيق يرتفع مستوى الدافعية لدى الأفراد نحو الإنتاج

ويؤكد بليك Blake على أن فاعلية القائد فى العملية القيادية تتضح من خلال إحترامه لمبدأ التوازن بين الإهتمام بالعمل والعلاقات الإنسانية .

وفى دراسات علمية لجامعة أوهايو Ohio توصلت النتائج إلى تحديد بعدين رئيسيين للقيادة وهما :

- القيادة التى تركز على العمل Task orientation

ومن خلالها يركز القائد فى تحقيق أهداف المشروع على المهام والواجبات الوظيفية وبالإعتماد على ضرورة الإلتزام بتنفيذ اللوائح .

- القيادة التى تركز على الأفراد People orientation

ومن خلالها يركز القائد على تهيئة الظروف المناسبة لتدعيم العلاقات الإنسانية بين الأفراد وبعضهم وبينه وبين العاملين ، مقدراً لمشاعرهم وظروفهم Considerations .

ولقد أوضحت نتائج تلك الدراسات أنه كلما زادت عملية الإرشاد والتوجيه فى العمل كلما إرتفع أداء العاملين .

وفى دراسات لجامعة ميتشجان Michigan ، دلت النتائج على أنه يمكن التمييز بين نوعين من القيادة وهما :

أسلوب القيادة المركز حول العمل أو الإنتاج : – Production oriented

ومن خلاله يتم التركيز على إستخدام السلطة الشرعية والديكتاتورية ونظام الإشراف الصارم وتنفيذ الجداول وتقويم أداء العمل

ويتفق إسلوب القيادة المركز حول العمل – تقريباً – مع إسلوب القيادة التى تركز على العمل ، كما أوضحت دراسات جامعة أهايو .

– أسلوب القيادة المركز نحو الأفراد : Employee - oriented

ومن خلاله يتم التاكيد على تفويض السلطة والإهتمام بصالح العاملين وحاجاتهم والعمل على تنميتهم .

ويتفق ذلك الإسلوب – تقريباً – مع إسلوب القيادة التى تركز على الأفراد ، كما أوضحته دراسات جامعة أهايو .

ولقد أكدت دراسات جامعة أوهايو Ohio بأنه يجب المزج بين سلوك القائد القائم على التمركز نحو العمل وسلوكه القائم على التمركز نحوالأفراد ، مع مراعاة لمتطلبات الموقف ، وذلك حتى يمكن أن يتحقق للقيادة مبدأ الفعالية .

كما أكدت دراسات جامعة ميتشجان Michigan أن الأسلوب القيادى المركز حول العمل والأسلوب المركز حول العامل يؤدى كلاهما إلى زيادة الإنتاج ، إلا أن إستخدام الأسلوب القيادى المركز حول العامل يُعد أحسن الإسلوبين .

ويشير علاوى إلى أن المدرب كشخصية تربوية يتولى قيادة عملية التربية والتعليم ويؤثر تأثيراً مباشراً فى التطوير الشامل المتزن لشخصية الفرد الرياضى . كما أنه يُعد من أهم العوامل التى تُسهم فى وصول اللاعب إلى أعلى المستويات الرياضية ، وذلك من خلال قدرته على أداء عملية التدريب الرياضى .

ويضيف قاسم حسن وعبد نصيف أن العلاقة الوطيدة بين المدرب والرياضى تؤثر إيجابياً على تقدم المستوى وعلى العمل الجماعى مع الآخرين فى التدريب والمنافسات وتجعله مستعداً لتقبل الحمل العالى فى التدريب .

أوضحت دراسات بليك Blake وموتون Mouton أن القائد الذى يستطيع أن يُحافظ على التوازن بين الإهتمام بالعمل والإهتمام بالعلاقات يكون أكثر فعالية من القائد الذى يرجح واحداً على الآخر .

دراسات عن القيادة فى المجال الرياضى

فى دراسة لايزيس سامى (١٩٨٦) بعنوان السلوك القيادى لمدربى الكرة الطائرة وعلاقته بالإنجاز الرياضى للفريق ، أجرتها على عينة عمدية تضمنت جميع مدربى الكرة الطائرة فى بطولة الجمهورية للشركات وعددهم (١٢) مدرباً وجميع اللاعبين وعددهم (١٠٦) المنتمين للفرق المشتركة فى المسابقة والتى يقوم بتدريبها المدربين ، كل لفريقه وللاعبيه ، فقد أسفرت نتائج الدراسة التى استخدمت الإستبيان الوصفى للسلوك القيادى ، عن أهم ما يلى :

- لا توجد فرو ق دالة إحصائياً بين بعدى السلوك القيادى (التقدير والمبادرة) وفقاً لوصف المدربين .

- يوجد إرتباط دال إحصائياً بين السلوك القيادى وبين الإنجاز الرياضى .

وفى دراسة لسليم عبد المجيد (١٩٨٧) بعنوان التعر ف على الإسلوب القيادى لمدربى بعض الألعاب الجماعية ، أجراها على عينة مكونه من (٣٧٥) لاعباً من لاعبى أندية الدرجة الأولى فى المملكة الأردنية الهاشمية ، فى ألعاب كرة القدم ، كرة اليد ، كرة السلة ، الكرة الطائرة ، والذين تم إختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية ، مستخدماً فى ذلك مقياس الإسلوب القيادى للمدربين الذى قام الباحث بتصميمه فقد أسفرت الدراسة عن النتائج التالية :

- يتميز أغلب مدربو الألعاب الجماعية موضوع الدراسة بأنهم يعطون إهتماماً مناسباً للإسلوب القيادى المهتم بالأداء والأسلوب القيادى المهتم بالعلاقات والأسلوب القيادى الذى يجمع بين العلاقات والأداء معاً .

يُعد مدربو كرة اليد أفضل المدربين بالمقارنة بمدربى الألعاب الجماعية الأخرى ، إذ يعطون إهتماماً متميزاً للأسلوب القيادى المهتم بالأداء والعلاقات معاً .

- توجد فروق دالة إحصائياً بين مدربى الألعاب الجماعية موضوع الدراسة فى الأسلوب القيادى المهتم بالأداء والإسلوب المهتم بالعلاقات والأسلو ب الذى يجمع الإهتمام بين الأ داء والعلاقات معاً ولصالح الأسلوب الأخير .

وفى دراسة علمية قام بها محمود يحيى سعد (١٩٨٨) ، هدفت إلى :
- التعر ف على الأسلوب القيادى لمدربى فر ق كرة السلة (الإسلوب المركز حول الأداء والإسلوب المركز حو ل العلاقات)
- المقارنة بين نتائج الأساليب القيادية للمدربين .

ولقد أوضح الباحث أن الأسلوب المهتم بالأداء يعنى أسلوب المدرب - القائد - المهتم بالأداء أكثر من إهتمامه باللاعبين .

أما الأسلوب المهتم بالعلاقات فهو يُشير إلى أسلوب المدرب – القائد – المهتم باللاعبين أكثر من إهتمامه بالأداء .

ولقد أجريت الدراسة على عينة قوامها (١٦٠) لاعباً من بين لاعبى الدرجة الأولى لكرة السلة بجمهورية مصر العربية ، وذلك خلال إشتراكهم فى مسابقة الدورى العام للموسم الرياضى ١٩٨٦ ، ١٩٨٧ .

ولقد تم تصنيف الفرق وفقاً لترتيبها فى مجموعتى المسابقة ، وأختار الباحث الفرق الأربعة الأولى من المجموعة (أ) وكذلك من المجموعة (ب) . كما إختار الأربعة فرق الأخيرة فى الترتيب فى كل من المجموعتين .

ومن ثم أصبحت عينة الدراسة تشمل ٤ مجموعات ، ويُمثل كل مجموعة منها أربعة فرق ، وبذلك يكون مجموع الفرق (١٦) . كما تم إختيار عينة اللاعبين من الأندية التى تنتمى إليها تلك الفرق وبواقع (١٠) لاعبين من كل فريق .

وأستخدم الباحث مقياس الإسلوب القيادى للمدربين لوليم ريدن William Reddin حيث يتكون المقياس من ثلاثة أبعاد وهى :

- بعد القائد المهتم بأداء اللاعبين .
- بعد القائد المهتم بالعلاقات بين اللاعبين .
- بعد القائد المهتم بالأداء والعلاقات معاً .

ولقد أوضحت نتائج الدراسة ما يلى :

- جميع مدربى الفر ق عينة البحث يولون إهتماماً أكبر للإسلوب القيادى المهتم بالأداء عن الإسلوب المهتم بالعلاقات .
- وجود فروق إحصائية بين إسلو ب مدربى الأندية موضوع الدراسة وذلك فى الإسلوب القيادى المهتم بالأداء ولصالح الفرق المتقدمة فى ترتيب المسابقة وكذلك فى العلاقات .

- وجو د فروق إحصائية بين أسلوب المدربين عينة الدراسة فى الإسلوب القيادى (الأداء والعلاقات) لصالح المجموعات المتقدمة فى التدريب

- أن هناك تاثير إيجابى لكل من الإسلوب القيادى المهتم بالأداء والإسلو ب المهتم بالعلاقات ، إلا أن الإسلوب القيادى المهتم بالبعدين معاً - الأداء والعلاقات - كان الأسلوب الأفضل فى نتائجه .

وفى دراسة أجراها مصطفى كامل أبو زيد بعنوان " العوامل المرتبطة بالسلوك القيادى فى المجال الرياضى " (١٩٩٠) على عينة بلغ عددها (٢١٨) لاعباً ممن يمثلون الفرق الرياضية المشتركة فى مسابقات الدورى العام بمستوياته الثلاثة : الممتاز ، الدرجة الأولى ، الدرجة الثانية لموسمى ١٩٨٧ / ١٩٨٨ ، ١٩٨٨ / ١٩٨٩ فى الألعاب الجماعية الخمسة وهى : كرة القدم (٥٦) لاعباً ، الهوكى (٤٨) لاعباً ، كرة السلة (٤٠) لاعباً ، الكرة الطائرة (٣٩) لاعباً ، كرة اليد (٣٥) لاعباً ، تم إختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية ، كما إستخدم الباحث فى جمع البيانات مقياس للسلوك القيادى لمدربى الأنشطة الرياضية الجماعية الذى قام بتصميمه ، وذلك إلى جانب عدد من المقاييس المرتبطة بمتغيرات دراسته ، وقد أسفرت الدراسة عن أهم النتائج التالية :

- السلوك القيادى لمدربى الأنشطة الرياضية الجماعية بجمهورية مصر العربية هو سلوك متعدد الأبعاد .

- تتحدد طبيعة ونوعية السلوك القيادى لمدربى الأنشطة الرياضية الجماعية - بوجه عام - من خلال ستة عوامل مترابطة وهى :

  - المهام الوظيفية للمدرب .
  - مقدار ما يتسم به اللاعبون من حساسية وتوتر عصبى .
  - النمط القيادى للمدرب .
  - مقدار ما يتسم به اللاعبون من دافعية للإنجاز الرياضى .
  - مقدار ما يتسم به اللاعبون من صلابة العود أو قوة الشكيمة .

- مقدار ما يتسم به اللاعبون من سمات السيطرة .
- يتأثر السلوك القيادى لمدربى الأنشطة الرياضية الجماعية تأثراً ضئيلاً ببعض سمات شخصية اللاعبين .
- يفتقر السلوك القيادى لمدربى الأنشطة الرياضية الجماعية بوجه عام إلى الفعالية فى التأثير الإيجابى على الدافعية الرياضية للاعبين .

وفى دراسة يونج جيودث Young judith التى أجراها بهدف البحث فى العلاقة بين خصائص القائد وأداء الفريق ، والتى طبقت على عينة إشتملت على (٨٩) مدرباً منهم (٢٥) مدربة ، وعلى عينة تمثل (١١) لاعباً لكل فريق يقوده كل مدرب من هؤلاء المدربين ، والتى إستخدمت مقياس المشارك الأقل تفضيلاً للعمل معه Least Preferred Co-Worker لفيدلر Fedler وإستبيان وصف السلوك القيادى ، أوضحت تلك الدراسة أهم النتائج التالية :

- يرتبط نجاح الفريق بسلوك القائد (المدرب) فى إهتمامه بالبنية المحركة للفريق (المبادرة Initiating Structure) وإهتمامه ، بالإنتاج وإيمانه بالفوز وبالعدوانية واللياقة .

- يُظهر المدربون إهتماماً أكثر بالعلاقات مع اللاعبين عن المدربات .

- الإسلوب القيادى لا يرتبط بالسلوك القيادى ومعتقدات القائد .

وفى دراسة قامت بها أديل سعد (١٩٨٤) بهدف معرفة العلاقة بين السلوك القيادى والقدرة على التفكير الإبتكارى للقائمات بتدريس التمرينات والجمباز والتعبير الحركى بكلية التربية الرياضية للبنات بالإسكندرية ، والتى طبقت على عينة عمدية شملت جميع القائمات بالتدريس لتلك المواد العملية ، واللاتى بلغ عددهن (٢٠) ، وإستخدمت فى دراستها الإستبيان الوصفى للسلوك القيادى والمستخدم من قبل جامعة أوهايو الأمريكية ، وكذلك إختبار القدرة على التفكير الإبتكارى لسيد خير الله ، أسفرت تلك الدراسة عن أهم النتائج التالية :

- وجود علاقة إيجابية بين بُعد المبادرة (تنظيم وتوجيه العمل وإعادة بناء التفكير) والقدرة على التفكير الإبتكارى .

- وجود علاقة إيجابية بين بعد الإعتبار (العلاقات الإنسانية بين القائد وأفراد الجماعةعن رضى وإقتناع) والقدرة على التفكير الإبتكارى .

- وجو د علاقة إيجابية بين السلوك الكلى للقيادة والقدرة على التفكير الإبتكارى .

دور مدرس التربية الرياضية فى نجاح العملية التربوية

لقد نادى رواد التربية والمفكرون فى بداية القرن العشرين بأن المدرس هو العامل ذو الأهمية الكبرى فى العملية التعليمية والتربوية . وأن البرامج والإمكانات مع أهميتها تتضاءل أمام أهمية المدرس فى التربية .

ويُشير إلى ذلك جيد Guid بقوله : " أن هيئة التدريس فى أى معهد علمى هى أهم عنصر من عناصر الأجهزة العلمية . وكذلك يرى بروبيكر Propikar أن الحركات الأولى أو المبدئية فى سعادة الإنسانية لم تكن إلا نتيجة للتعليم الجيد

ويرى كل من بانى Bany وجونسون Johnson أن للقيادة دور هام فى عملية التدريس ، فهى التى تؤدى إلى تحقيق المدرس للأهداف التربوية

وتُشير إنتصار يونس أن عملية التعلم تتأثر بالمعلم الذى يقود العملية التعليمية وكذلك بالمتعلم وبالموقف التعليمى الذى يتفاعل معه . وأن تلك الأ بعاد الثلاثة هى التى تُشكل المظهر القيادى نتيجة لتفاعلها . كما أنه يجب فهم أبعاد القيادة حتى يسير التغيير الإجتماعى فى الطريق السوى ، وذلك لأهمية دور القائد فى ذلك التغيير .
ويرى إميل نيمان Emil أن أهم السمات التى يجب أن تتوافر فى قادة التربية الرياضية أن يكونوا مبتكرين ومجددين فى عملهم وذلك للرقى بالتربية الرياضية لتصبح فناً عظيماً

وفيما يلى توضيح لدور مدرس التربية الرياضية فى نجاح العملية التربوية

أولاً : لمدرس التربية الرياضية دور هام فى نجاح العملية التربوية وزيادة مردودها ، لذا كان لابد من إعداده إعداداً مهنياً متكاملاً كى يتمكن من تحقيق أحسن النتائج المتوقعة من برامج التربية الرياضية .

ويتوقف نجاح برامج التربية الرياضية فى بلوغ أهدافها - إلى درجة كبيرة - على توفير العدد الكافى من المدرسين وعلى نوعيتهم وكفاءتهم ، أى على الأعداد الكمى والكيفى للمدرسين .

وبما أن جميع مكونات المهنة التربوية من خلال وحداتها وعلاقاتها المترابطة تُعطى لنشاط المدرس إتجاهاً محدداً وتطبع عمله بأسلوب المربى ، لذا فإن الإختيار المهنى لدور وظيفى متخصص يتطلب وجود إرتباط بين طبيعة هذا الدور ومتطلباته من قدرات وكفاءات تخصصية مناسبة ، ومن خلال الإعداد المهنى المناسب يستطيع كل إنسان أن يؤدى دوره الوظيفى وفقاً لقدراته وإستعداداته .

ويقصد بالإعداد المهنى كل أنواع المعرفة والخبرات التربوية والعملية التى يتلقاها ويكتسبها الفرد من دراسته فى المعهد العلمى بغرض إعداده للعمل فى مهنة التدريس فى مجال التربية الرياضية .

وتؤكد الدول المتقدمة على قيمة إعداد مدرس التربية الرياضية وتأهيله علمياً وتربوياً وفقاً لأحدث النظم العلمية والتقنية فى مجالات التعليم والتربية ليساير فى إعداده تكنولوجيا التعليم .

ولذا فإن هذه الدول تعمل على تطوير مستوى الإعداد المهنى لمدرس التربية الرياضية وذلك من خلال :

- تحديث أساليب إنتقاء أفضل العناصر التى تصلح أن تكون مربية فى مجال التربية الرياضية .
- الإهتمام بتطوير برامج الإعداد المهنى للمدرسين ، وبما يتناسب مع طبيعة المهنة ودورها التربوى .
- العمل على إعداد مدرس التربية الرياضية فى إطار الجامعة .
- إعداد دراسات متقدمة بعد (البكالوريوس) لتنمية المدرسين .
- إعداد دراسات متقدمة لصقل المدرسين الحاصلين على درجة (الدبلوم) .

وفى هـــذا الصـــدد يشير أنـــارينـو (Annarino) كـاول (Cowell) هازلتـون (Hazelton) إلى أهمية النهوض بالمستوى المهنى لمدرس التربية الرياضية حتى يستطيع أن يؤدى دوره بفاعلية تجاه التلاميذ ، فكلما حصل على دراسات متقدمة وكلما إرتفع مستواه علمياً وأدبياً واجتماعياً ، كلما كان أقدر على النهوض بالمستوى التعليمى والتربوى للنشء .

ولقد تناول العديد من الخبراء فى ميادين التربية وعلم النفس وعلم الإجتماع ، دراسة لأهم الخصائص التى يجب أن تتوفر فى مدرس التربية الرياضية ، ولقد تم تصنيفها إلى خصائص شخصية وإلى خصائص مهنية . وفيما يلى سوف نستعرض الخصائص المهنية :

١ - **التخصص** Dedication

يجب على الدارس أن يتخصص فى مجال التربية الرياضية حتى يكون متفهماً لطبيعة التربية الرياضية ولأهدافها وأغراضها التربوية والحركية ، ومن ثم يكون على دراية كاملة بالتدريس فى هذا المجال وفى إدارة للدرس ، وكذلك فى معرفة كيفية التأثير فى التلاميذ وتفهم طبيعة خصائصهم .

٢ - **المعرفة** : Knowledge

يجب على مدرس التربية الرياضية الإلمام بأصول المعرفة فى مجال التعلم الحركى ، من أسس تربوية ونفسية وفسيولوجية وتشريحية وصحية ، وأن يلم بالأصول الفنية والميكانيكية للمهارات الحركية ، ودارساً لقوانينها وطرائقها حتى يحقق النجاح فى العملية التعليمية .

فعندما يقوم المدرس بتعليم التلاميذ المهارات الحركية وفقاً للأسس العلمية وإكسابهم القيم والإتجاهات التربوية ، فإنه بذلك يحصل على تقديرهم له وتجاوبهم مع الموقف التعليمى .

٣ – **الشخصية** : Personality

يجب أن يكون مدرس التربية الرياضية متميزاً بالشخصية السوية ، و يكون متواضعاً ، وودوداً ، ومنبسطاً ، وقادراً على إقامة علاقات إجتماعية وإنسانية مع تلاميذه وزملائه فى العمل ومع إدارة المدرسة .

٤ – **الإستقرار الإنفعالى** : Emotional Stability

يجب على مدرس التربية الرياضية أن يكون متميزاً بثباته الإنفعالى وذلك حتى يتفادى المشاكل ، فالمدرس العصبى والمضطرب المزاج يتسبب فى إثارة وتفجير الكثير من المشاكل ولا يستطيع التكيف مع بيئته ومجتمعه ، وذلك على خلاف المدرس المستقر إنفعالياً الذى يكون له تاثيراً فعالاً فى تعليم التلاميذ ، ويكون له علاقات طيبه تربطه بالآخرين .

٥ – **تقدير الفروق الفردية** : Individual Differences

يجب على مدرس التربية الرياضية مراعاة مبدأ الفروق الفردية بين التلاميذ ، فالتدريس لا يحقق النجاح بدون المراعاة لهذا المبدأ من جانب المدرس ، إذ يجب إعطاء الفرصة لكل تلميذ ليتعلم وفقاً لمعدله الخاص فى النمو وفى مستواه المهارى والبدنى ، وبما يتمشى مع استعداداته وقدراته .

ولذا يجب على مدرس التربية الرياضية أن يحترم قدرات التلاميذ وأن يضع فى إعتباره أهمية مراعاة مبدأ الفروق الفردية .

٦ – **القيادة** : Leadership

تُعد القيادة من القدرات الشخصية التى يجب توفرها فى مدرس التربية الرياضية . وهذه القدرة تُشير إلى ما يؤديه المدرس من جهد لمساعدة المتعلمين فى بلوغ الأهداف المرجوة من العملية التربوية .

ولقد أجمعت الكتابات المختلفة على أنه يجب أن تتوفر فى كل من له القدرة على القيادة ، المهارات التالية :

١ – مهارة فنية : Teachnical Skill
٢ – مهارة فكرية : Conceptual Skill
٣ – مهارة إنسانية : Human Skill

٧-الإهتمام بالمهنة وميثاقها : Professional interest and dignity

الميل إلى التدريس وحب المهنة والعمل على الإلتزام بميثاق شرفها ، إحساس يجب أن ينتاب كل من يرغب فى العمل فى مهنة تدريس التربية الرياضية ، وذلك حتى يكون منتجاً فى عمله ، فالمهنة تتطلب أربعة عناصر أساسية وهى :

- العمل بغرض تحقيق أهداف تربوية محددة وواضحة .
- إستمرار النمو المعرفى والعملى فى المجال لتطوير المهنة .
- الإبتكار والإبداع فى مجال العمل .
- التمسك بالقيم الخلقية وبإعتدال المزاج .

ومن ثم يجب على مدرس التربية الرياضية أن يكون لديه ميول وإهتمام بمهنته وكذلك العمل على إحترام ميثاقها وشرفها حتى يستطيع أن يحقق متطلبات مهنته .

فهناك بعض المدرسين الذين لا يلتزمون بميثاق المهنة ، ولذلك يؤثرون تأثيراً سلبياً على تعليم التربية الرياضية ، فهؤلاء قد لا يهتمون بدروس التربية الرياضية ، وبإكساب التلاميذ المهارات الحركية والقيم والاتجاهات التربوية ، وكذلك إكسابهم أنماط جديدة من السلوك ، بل قد يستفيدون من الدروس فى :

- تدريب الفرق الرياضية المدرسية .
- السماح للتلاميذ باللعب فى الملعب بدلاً من التدريس لهم .
- ترك التلاميذ لممارسة النشاط دون توجيه من قبل المدرس .



ثانيا : يري جانيه (Gagne) وبريجز (Briggs) أن أي أية أستراتيجية تعليمية ينبغي أن تتضمن العناصر التالية :

١ - نشاطات قبلية : Pre-intructional activities

والمقصود بهذه النشاطات كل أوجه النشاط التى تهدف أساساً إلى تهيئة المتعلمين للعملية التعليمية وإستثارة دوافعهم للتعلم لموضوع الدرس .

٢ - تحديد طرق تقديم المعلومات Information Presentation

والمقصود بها هو هل يكون تقديم المعلومات عن موضوع الدرس فى شكل محاضرة يلقيها المدرس ، أم فى صورة حوار يدور بين المدرس والمتعلمين حول الموضوع ، أم سوف يستخدم المدرس مزيجاً من أكثر من طريقة فى تقديم المعلومات إلى التلاميذ ؟

٣ - تحديد أوجه مشاركة المتعلمين : Students Participation

والمقصود منها هو تحديد أوجه النشاط التى يمكن أن تزيد من فرص مشاركة المتعلمين فى الدرس ، وكذلك تحديد دور المدرس ودور المتعلمين فى هذه الأوجه من النشاط ، وذلك لتحقيق إيجابية المتعلم خلال عملية التعلم .

٤ - التقويم : Evaluation

ومن خلال تلك المرحلة يتم تحديد أنواع الإختبارات التى يمكن إستخدامها ، وطريقة أدائها وكيفية الإستفادة من المعلومات التى تنتج عنها .

وفقاً لآراء (Gagne and Briggs) نرى أن مدرس التربية الرياضية يطبق فى تدريسه إستراتيجية تعليمية ، ونوضح ذلك فى النقاط التالية :

١ - يعمل مدرس التربية الرياضية على استثارة دوافع التلاميذ لموضوع التعلم ، ولذلك يعمل على تهيئة التلاميذ نفسياً وفسيولوجياً لتقبل أنواع النشاط التى يشتمل عليها الدرس . ويتحقق ذلك من خلال مراعاة المدرس فى مقدمة الدرس لشرحه بوضوح للأغراض التعليمية والتربوية للدرس ، مع توضيح أهمية النشاط للتلاميذ وتقديم بعض الألعاب وأوجه النشاط التى يكون لها طابعاً ترويحياً ، وتفيد كذلك فى عملية الإحماء .

٢ - يقوم المدرس بتحديد الوسائل والتشكيلات وطرق عرض أوجه النشاط التى يتضمنها الدرس ، موضحاً أهم الطرق المناسبة لتحقيق أهداف الدرس ولخصائص وطبيعة المتعلمين ، والملائمة لطبيعة النشاط ، والتى تتمشى مع الإمكانات المتاحة ، وكذلك المتفقة مع قدراته الشخصية .

٣ - يحددالمدرس أوجه مشاركة المتعلمين فى النشاط ، وذلك من خلال توزيعه للأدوارعليهم فيقوم المدرس بتحديد التلاميذ الذين يمكنهم القيام بالأدوار التالية:
- إعداد وتجهيز الأدوات والأجهزة .
- القيام ببعض النشاطات الإدارية - أخذ الغياب ...
- الإشتراك فى عمليات السند فى أثناء أداء المهارات والحركات الرياضية .
- قيادة الجماعات فى أثناء وقت النشاط التطبيقى .
- المعاونة فى إجراء الإختبارات البدنية وإختبارات الأداء الحركى ، وكذلك المعاونة فى تسجيل نتائج القياس والإختبارات .
- إشراك التلاميذ ذوى المهارات العالية فى تقديم نموذج حركى (demonstration) ومساعدة المدرس فى تصحيح أخطاء الأداء للتلاميذ

٤ - يقوم المدرس بعد الإنتهاء من تدريسه للدرس بتقويم ما تم إنجازه خلال الدرس حتى يستطيع الحكم على ما تحقق من أهداف وما لم يتحقق منها . وكذلك يتساءل عن مناسبة الطريقة التى إتبعها فى تدريسه فى تحقيق الأهداف ، ومدى مناسبة أوجه النشاط المقدمة فى الدرس، ومناسبة التشكيلات لنوع النشاط.

وبذلك فإن التدريس هو عملية التفاعل المتبادل بين المدرس والمتعلمين وعناصر البيئة التى يهيؤها المدرس من أجل إكساب المتعلمين المهارات والمعلومات والقيم والإتجاهات التربوية المرغوبة ، والتى ينبغى تحقيقها فى فترة زمنية محددة تُعرف بالدرس .

فقد أصبح التدريس يعبر عن عملية إستخدام بيئة المتعلم وإحداث تغيراً مقصوداً ومنظماً فيها من خلال تنظيم وإعادة تنظيم عناصرها أو مكوناتها ، وبحيث يتم إستثارة المتعلم وإستجابته لأداء سلوك معين فى ظروف معينة وفى زمن محدد ، لإحداث التغير المقصود ولتحقيق الأهداف التعليمية والتربوية المرجوة .

ولذا فإن قدرة المدرس على القيادة والتوجيه من خلال التدريس إنما تُشير إلى إختياره طريقة التدريس المناسبة للموقف التعليمي والتي يتحقق من خلالها :

- إستثارة دوافع التلاميذ لتعلم أوجه النشاط .
- مساعدة التلاميذ في بلوغ الأهدا ف المرجوة من الدرس .
- توفير البيئة التعليمية المناسبة لمساعدة التلاميذ على إكتساب القيم التربوية .
- تنمية الميول المرغوبة وتثبيط الميول غير المرغوب فيها .
- التأثير الإيجابي في إتجاهات وسلوك التلاميذ .
- إتاحة الفرص للتلاميذ للإبداع والإبتكار .
- توفير عوامل الأمان والسلامة للتلاميذ .
- مراعاة الفرو ق الفردية بين التلاميذ .
- إتاحة الفرص بالتساوي لإستفادة التلاميذ من الدرس .
- مراعاة الأسس النفسية والتربوية للعملية التعليمية .
- مراعاة الأسس التشريحية والفسيولوجية للتلاميذ .
- ملاحظة التلاميذ أثناء النشاط وإرشادهم وقت أن يكونوا في حالة إلى الإرشادات والتوجيهات ، وتصحيح أخطاء الأداء الحركي .
- التأثير المتبادل بين الذات وموضوع العملية التعليمية ، فالمدرس منظم وقائد وموجه ، منظم لنشاطه الذاتي كمدرس ولنشاط تلاميذه كموضوع في آن واحد .

ثالثاً :إن مهنة التربية الرياضية مهنة تربوية لها أسسها العلمية والتربوية والفلسفية ولذا فإن العاملين بمجالها يجب أن يكونوا على مستوى مسؤولياتها التربوية ولذا فإنها تتطلب في مدرسيها أن يكون كل واحد منهم :

- ذو شخصية سوية .
- معداً إعداداً تربوياً في الجامعة أو في المعاهد التربوية .
- ملماً بأصو ل نمو وتطور الطفل .
- ذو مستوى عال من الثقافة .

- مقتنعاً بمهنته وبرسالتها التربوية السامية .
- مدركاً لماهية وأهمية التربية الرياضية ، وقادراً على إقناع الآخرين بقيمتها .
- ذو قدرات بدنية ومهارية فى مستوى جيد .
- قادراً على تعليم التلاميذ للمهارات الحركية وتوضيح قواعد اللعب لهم ، وقادراً على إكسابهم أنماطاً جديدة من السلوك السوى .
- ذو قدرة على تقويم نشاط التلاميذ ، ومدى تقدمهم بدنياً ومهارياً وتربوياً واجتماعياً .
- متعاوناً مع إدارة المدرسة ومع زملائه من المدرسين .

الدافعية فى مجالات العمل
فى المجال الرياضى

- مقدمة :
- الرضا الوظيفى أو الرضا عن العمل
- مفهوم الرضا الوظيفى
- أهم العوامل المؤثرة فى الرضا الوظيفى
- دراسات عن الرضا الوظيفى (العمل) فى المجال الرياضى .

مقدمة

لقد لعبت الدافعية دوراً هاماً فى نظريات علم النفس فى القرن العشرين ، ومن ثم كان الإهتمام المتزايد بعلم النفس الدافعى Motivational Phsycology أو بما اقترحه وودورث (١٩١٨) " Woodorth "من مسمى (علم الدافعية) Motivology .

إلا أن الدافع "Motive " من المفاهيم التى يدور الخلاف حولها فى علم النفس ، إذ أن الدافع مفهوم مركب يشمل مفاهيم الإستثارة والنشاط والحاجة والحافز والهدف والباعث ، فهو مفهوم يتميز بالعمومية ويدل على تكوين فرضى .

ويرى علاوى أن موضوع الدوافع فى علم النفس من الموضوعات التى تبحث فى محركات السلوك ، أى فى القوى التى تؤدى بالفرد إلى القيام بما يقوم به من سلوك أو نشاط ، وما يسعى إليه من أهداف .

ويُشير علاوى فى تعريفه للدوافع إلى أنها الحالات أو القوى الداخلية التى تُحرك الفرد وتوجهه لتحقيق هدف معين . وأنها ليست شيئاً مادياً ، أى أنها ليست حالات أو قوى يمكن رؤيتها مباشرة ، وإنما هى حالة فى الكائن الحى يستنتج وجودها من أنماط السلوك المختلفة ومن نشاط الكائن الحى نفسه .

ويرى زيدان أن الدوافع هى الطاقات التى ترسم للفرد أهدافه وغاياته لتحقق التوازن الداخلى أو تهيىء له أفضل تكيف ممكن مع بيئته الخارجية .

ويُعرف الدافع وفقاً لرأى " Lagache " ووفقاً للنظرية الديناميكية للدوافع بأنه مثير مستمر يسيطر على الفرد وسلوكه حتى يستجيب الفرد بشكل يؤدى إلى زوال هذا المثير .

ويوضح علاوى وسوران " Seurin" ان سلوك الفرد لا يصدر عن دافع واحد ، فغالبا ما يكون سلوك الفرد نتيجة لعدة دوافع متداخلة بعضها مع البعض الآخر ، أو يكون نتاج مجموعة من الدوافع .

ومن الأسس التى تقوم عليها الدوافع مبدأ الغرضية " Purposivism " ، ويُشير الى أن الدوافع توجه السلوك نحو غرض أو هدف ، ومبدأ الحتمية الديناميكية " Dynamic determinism " ويقصد به ان كل سلوك له مسببات ، وهى توجد فى الدوافع .

ولدراسة دوافع السلوك أهمية خاصة فى ميدان التربية والتعليم وكذلك فى الإختيار المهنى ، فالنجاح فى العملية التعليمية أو المهنية لا يتوقف على القدرات العقلية أو المهنية فحسب بل ويتوقف على الدوافع .

ويؤكد ذلك زيدان اذ يرى أن الدوافع تعُد من العوامل الهامة التى تسهم فى عملية التعلم بل وتسهم الى حد كبير فى نجاح العملية التعليمية ، فسلوك الفرد يكون مدفوعا اليه بقوة داخلية تسمى دافع ، وينشط الفرد ويزداد نشاطه كلما زادت قوة هذا الدافع . وكذلك يرى أحمد زكى صالح ان العامل الأساسى المسئول من ظهور الاستجابة المتعلمة ليس شدة المثير ولا مقدار المكافأة ولا قوة الإستجابة كعادة متعلمة ، وانما المسئول الأول والأخير اذا تساوت كل الشروط الأخرى هو قوة الدافعية والميل للعمل .

بينما يرى هولاند " Holland " ان الفرد نتاج التفاعل بين العوامل الوراثية والعوامل البيئية والعوامل الاجتماعية والثقافية ، وأن لهذه العوامل دورا هاما فى تشكيل قيم وميول ودوافع الفرد وإستعداداته العقلية والوجدانية ، والتى تدفعه وتوجه الى إختيار البيئة المهنية المناسبة له ، وكذلك يؤكد بلو " Bellow " على أن للبناء الاجتماعى تأثيرا واضحا على إختيار الأفراد لمهنهم ، لما له من تأثير على نمو شخصية الفرد ، وفى تحديد العوامل الإقتصادية والإجتماعية التى تدفع الفرد وتوجهه الى إختياره لمهنته .

ولقد أوضح أدير Adaire من خلال دراسة له أن أهم العوامل المحفزة للمدرسين هى :

- عوامل الرضا،متضمنة فى العمل نفسه (التدريس) .
- يساهم الشعور بالإنجاز والنجاح فى العمل فى رفع المعنويات .
- لمدير المدرسة دور مؤثر فى تحفيز المدرسين .
- الحاجة لإشتراك المدرسين فى تخطيط وتنفيذ السياسة التربوية .

وفى دراسة لمكلوفلين Mclaughlin وآخرون أوضحت النتائج ان أهم ما يعوق المدرس عن تحقيق توقعاته المهنية هى :

- زيادة الكثافة العددية للتلاميذ فى الفصول .
- قلة الوسائل التعليمية .
- غياب الاستقلالية .
- غياب التقدير من الإدارة والمجتمع .
- العبء الوظيفى .
- غياب الدعم من أولياء الأمور .
- غياب الفرص الكافية للنمو المهنى .

الرضا الوظيفى أو الرضا عن العمل

يتأثر الرضا الوظيفى Job satisfaction بالعديد من العوامل التى قد ترتبط بعضها بالوظيفة ذاتها أو بالمجتمع الذى ينتمى اليه العامل أو بالنمط التكوينى لشخصية الفرد .

ويرى بعض المهتمين بعلم الادارة أن اشباع حاجات العاملين تعُد من أهم العناصر لتحقيق رضا الفرد عن عمله ، بينما يرى فريق أخر أن للعلاقات الاجتماعية التى تربط العاملين ببعضها دور هام فى تحقيق رضاهم عن العمل ، وأيضا هناك إتجاه يرجع أن الرضا عن العمل يرتبط بموقف المرؤوسين من رؤوسائهم وطبيعة ونمط الإشراف الذى يخضعون له ، وكذلك مرتبط بمدى تكامل شخصية الفرد والإعتبارات المرتبطة بها فى محيط العمل .

مفهوم الرضا الوظيفى

يرى ميكورميك Mc Cormick وآلجن ILgen أن الرضا الوظيفى يتمثل فى الإستجابة الوجدانية لدى الفرد نحو العمل الذى يقوم به .

ويوضح مورس أن الرضا الوظيفى أو الرضا عن العمل يزداد وفقا لمدى إختزال توتر الفرد ويقل وفقا لكمية التوتر غير المختزلة ، وأن رضا الفرد ينتج من حصيلة هذين العاملين . وأن الشعور بالرضا هو حصيلة التفاعل بين ما يريده الفرد وبين ما يحصل عليه بالفعل .

ويرى أحمد عاشور أن الرضا الوظيفى يُعبر عنه مجموع المشاعر الوجدانية التى يشعر بها الفرد نحو العمل الذى يشغله ، وأن تلك المشاعر قد تكون إيجابية أو سلبية ، اذ تعبر عن مدى الإشباع الذى يتصور الفرد انه يحققه من عمله .

أهم العوامل المؤثرة فى الرضا الوظيفى

هناك العديد من العوامل التى تؤثر فى تحقيق الرضا الوظيفى ، أو فى عدم تحقيقة . وتعُد تلك العوامل من الأهمية ، كما أنها تتفاعل مع بعضها البعض وتتكامل وبحيث يصعب إرجاع الرضا الى إحداها ، ومن أهم تلك العوامل :

- العوامل الشخصية (الذاتية)

وهى ترتبط بذاتية وشخصية الفرد ، اذ ترتبط بالسن والجنس والخبرة ومستوى الإعداد المهنى ودرجة التعلم وبإستعدادات وقدرات ومهارات الفرد ، كما ترتبط بمستوى ذكاء الفرد ومستوى طموحه وبنمط شخصيته .

- العوامل التنظيمية (العمل)

وتلك العوامل ترتبط بنوع التنظيم السائد فى العمل ، وبمستوى ومحتوى الوظيفة وكذلك بإطار ونطاق الوظيفة ، وبما تمثله الوظيفة لشاغلها من إثراء وظيفى Job enrichment وكذلك ترتبط بالعلاقات الوظيفية ، وبطبيعة وحجم العمل وبظروفه الطبيعية والمادية وباللوائح والنظم السائدة .

- العوامل البيئية

وتلك العوامل ترتبط بالإطار البيئى وبثقافة المجتمع ومكانة المهنة بالمجتمع ، أى بمدى تمتع المهنة بمكانة إجتماعية ونظرة الآخرين لها .

دراسات عن الرضا الوظيفى (العمل) فى المجال الرياضى

وفى دراسة قام بها يحيى محمد مهنى عن الرضا عن العمل بين مدرسى التربية الرياضية فى المرحلة الثانوية وعلاقته ببعض متغيرات الشخصية (١٩٧٦) أجراها على عينة مكونة من (١٠٠) مدرس وكذلك (١٠٠) مدرسة تم إختيارهم عشوائيا من بين ممن يعملون بالمدارس الثانوية بمحافظتى القاهرة والجيزة ، وفى تلك الدراسة التى إستخدم الباحث فى اجرائها إستفتاء قام بتصميمه بغرض تحقيق أهداف بحثـه ، أسفرت عن أهم النتائج التالية :

- إرتفاع نسبة الراضين عن عملهم بين أفراد عينة الدراسة .

- وجـود عـلاقة إيجابية دالة احصائيا بين الرضا المهنى والطمأنينة الإنفعالية وكذلك بين الرضا المهنى ومستوى الطموح .

- وجـود فـروق دالـة إحصائيا بين أفراد عينة الدراسة ممن هـم الأكثر رضـا والأقل رضـا فى مستوى الطموح والطمأنينة الانفعالية ولصالح الأكثر رضا.

- وجـود علاقة بين الرضا عن العمل ونوع الجنس ، اذ أوضحت النتائج ان المدرسات أكثر رضا عن مهنتهم عن المدرسين .

وقام فرج حسين بيومى بتصميم مقياس للرضا عن العمل فى مجال التدريب بين مدربى كرة القدم وذلك بهدف تحديد العوامل التى تؤدى الى رضا أو عدم رضا مدربى كرة القدم عن العمل فى مجال التدريب .

ولقد أقرت عينة الدراسة والتى بلغ عددها (٨٥) مدربا أن أهم عناصر الرضا عن العمل هى :

- مساهمة كرة القدم فى تنمية جيل من الشباب رياضيا .
- كرة القدم نشاط عملى بناء .
- تدريب اللعبة يتيح دخل مادى مناسب .
- يتيح التدريب فرص السفر فى الداخل والخادج .
- تقدير اللاعبين لمدربهم .

بينما كانت أهم عناصر عدم الرضا عن العمل هى :

- نقص الامكانات المادية للتدريب (الأدوات) .
- التعرض للنقد بدون وجه حق .
- تساوى من يعمل فى المجال بمن لا يعمل .
- عدم توفر الإستقرار فى العمل .
- تدخل غير الفنيين فى العمل .

كذلك أجرى فرج حسين بيومى دراسة أخرى على عينة مكونة من (١١٢) من مدربى كرة القدم بجمهورية مصر العربية (١٩٧٩) تم إختيارها بالطريقة الطبقية العشوائية ، وبحيث تُمثل المدربون فى كرة القدم بالدرجة الأولى والدرجة الثانية والناشئين ، وذلك بهدف دراسة الرضا عن العمل بين مدربى كرة القدم والعلاقة بين رضا المدربين عن عملهم فى التدريب وبعض المتغيرات المرتبطة بذلك ، ولقد إستخدم الباحث إستفتاء قام بتصميمه لقياس الرضا عن العمل لدى عينة البحث .

اسفرت الدراسة عن أهم النتائج التالية :

- إرتفاع درجة الرضا عن العمل بين مدربى فرق الدرجة الأولى عن مثيلتها لدى فرق الدرجة الثانية .

- توجد فروق دالة إحصائيا فى درجة الرضا عن العمل بين المدربين الأكبر سنا والمدربين الأصغر سنا وذلك لصالح المدربين الأكبر سنا (أكثر من ٤٠ سنه) .

- توجد فروق دالة إحصائيا فى درجة الرضا عن العمل بين المدربين الأكثر خبرة (اكثر من ١٠ سنوات) والمدربين الأقل خبرة وذلك لصالح ذوى الخبرة الأكبر .

وفى دراسة بعنوان " العلاقة بين الرضا عن المهنة ومدى الكفاءة فى تدريس التربية الرياضية بالمرحلة الثانوية " (١٩٨٢) أجرتها فاطمة عوض صابر على عينة مكونة من (٤٠) معلما وكذلك (٤٠) معلمة للتربية الرياضية ممن يعملون بالمرحلة التعليمية الثانوية بمحافظة الاسكندرية ، مستخدمة فى ذلك إستفتاء قامت بتصميمه لتحقيق أهداف الدراسة ، أوضحت نتائج تلك الدراسة لأهم ما يلى :

- تميز أفراد عينة الدراسة بإرتفاع مستوى رضاهم عن المهنة بوجه عام .
- ارتفاع درجة الرضا المهنى لدى المعلمات عنها لدى المعلمين .
- وجود علاقة إيجابية عالية بين الرضا عن المهنة والكفاءة فى التدريس .
- وجود علاقة إيجابية بين عدد سنوات الخبرة بمهنة التدريس والرضا عن المهنة لدى أفراد عينة الدراسة ممن تتراوح سنوات خبراتهم بين (١١ - ١٥) بينما من تقل أو تزيد خبراتهم عن ذلك ، فقد أوضحت النتائج عدم وجود علاقة بين سنوات الخبرةوالرضا عن المهنة

وفى دراسة قامت بها ليلى عثمان إبراهيم (١٩٨٧) اعتمدت فيها على عينة قوامها (٢٦٩) مدرسة للتربية الرياضية بمحافظتى القاهرة والجيزة تم اختيارها ، بالطريقة العمدية ، وذلك لدراسة طبيعة ومستوى الرضا الوظيفى لدى عينة البحث والعوامل المحددة له وعلاقته ببعض المتغيرات الديموجرافية ، مستخدمة لتحقيق أهداف الدراسة مقياس للرضا الوظيفى - تصميم الباحثة - وقائمة فرايبورج للشخصية ، أسفرت النتائج عن أهم ما يلى :

- إنخفاض نسبة الراضيات من المدرسات عينة الدراسة عن مكانة المهنة فى المجتمع ، العائد المهنى ، فرص الترقى المتاحة ، الإشراف الإدارى ، بينما كانت نسبة الراضيات عن مهنة تدريس التربية الرياضية ، الإشراف الفنى ، عالية .

- توجد علاقة عكسية بدلالة إحصائية بين الرضا الوظيفى وكل من السن ، عدد سنوات الخبرة ، الفئة الوظيفية ، المرتب الشهرى ، وظيفة الزوج ، عدد الأبناء .

- توجد فروق دالة إحصائيا فى الرضا الوظيفى العام وفى كل من الرضا عن مكانة المهنة وفرص الترقى المتاحة بين المتزوجات وغير المتزوجات من مدرسات التربية الرياضية ولصالح غير المتزوجات .

- عدم وجود أى اسهام من سمات الشخصية – قيد الدراسة – فى تحقيق الرضا الوظيفى لدى مدرسات التربية الرياضية عينة الدراسة .

ويُشير الباحثون فى المجال التربوى من المهتمين بالرضا الوظيفى والدافعية المهنية الى أن المدرسين يتخذون نوعين من القرارات وهما :

- فى البداية يكون القرار قبول الإنضمام الى المنظمة أو الهيئة أو المؤسسة التربوية للعمل بالمهنة التى تتفق وتخصصهم وذلك من أجل الحصول على عائد مادى مقابل عملهم والضمان الوظيفى والإنتماء الى العاملين بهذا الحقل التربوى .

ويوضح الباحثون أن المدرسين عندئذ يؤدون عملهم بطريقة تضمن لهم الإستمرارية فى العمل ، فهم يؤدون واجباتهم التى تحددها الوظيفة ، ولا يهتمون بعمليات التجديد والتطوير والإبتكار فى عملهم .

- والنوع الثانى من القرار حول العمل على تحقيق توقعاتهم وحاجاتهم من التقدير المعنوى واثبات الذات ويحقق الإنجازات والتنمية الذاتيه (الترقى الوظيفى) نتيجة لما يقدمونه من عمل والمشاركة فى القرارات والإحساس بالمسئولية والإستقلالية والقبول الاجتماعى .

ويؤكد المهتمون بالسلوك فى مجال العمل أو السلوك التنظيمى Organizational Behavior على ان نجاح العلاقة التى تربط بين المدرسين ومؤسساتهم التربوية تعتمد الى حد كبير على تفهم حاجات وتوقعات كل منهما ، ومن ثم العمل على تحقيق تلك الحاجات .

فالرضا عن العمل يتأثر بمدى إشباع تلك الحاجات ، كما أنه يعُد مؤشرا عن إشباع الفرد لحاجاته من خلال عمله .

وفى دراسة تحليلية للحاجات النفسية لدى مدرسى التربية الرياضية قام بها أحمد متولى منصور (١٩٨٧) كان الهدف منها ترتيب الحاجات النفسية لدى مدرسى ومدرسات التربية الرياضية وذلك بإختياره عينة عشوائية من مدرسى التربية الرياضية (٧٠ مدرسا) وكذلك (٧٠ مدرسة) ممن يعملون بمرحلة التعليم الثانوى العام بمحافظة الغربية ، مستخدما فى ذلك قائمة للحاجات النفسية وفقا لتصنيف ماسلو Maslow ، أوضحت تلك الدراسة أهم النتائج التالية :

- الحاجات النفسية لمدرسى التربية الرياضية تختلف عن الحاجات النفسية للمدرسات .

- ترتيب الحاجات النفسية لدى المدرسين كانت وفقا لما يلى :

  - الحاجة الاجتماعية .
  - الحاجة الماديـــــة .
  - الحاجة الى تحقيق الذات .
  - الحاجة الى الأمن والطمأنينة .

- الحاجة الى تقدير الذات .

- ترتيب الحاجات النفسية لدى المدرسات كانت وفقا لما يلى :

  - الحاجة الى تقدير الذات .
  - الحاجة المادية .
  - الحاجة الاجتماعية
  - الحاجة الى تحقيق الذات
  - الحاجة الى الأمن والطمأنينة .

ومن الموضوعات التى أصبحت تثير إهتمامات الباحثين أيضا فى مجال السلوك التنظيمى أو السلوك فى مجال العمل هو موضوع الضغوط Stress التى يتعرض لها الفرد خلال عمله أو فى بيئة العمل .

ويُشير لازاروس Lazarus أن الضغوط النفسية تحدث لدى الفرد عندما تكون هناك مطالب تفوق أو تتجاوز قدرة الفرد على تحملها ومواجهتها .

وكذلك يرى كابلان Caplan أن الضغط النفسى هو الحالة التى يظهر فيها تباين ملحوظ بين المتطلبات التى ينبغى أن يؤديها الفرد وقدرته على الإستجابة لها .

وهناك العديد من المشكلات التى تواجه الفرد ، وترتبط تلك المشكلات بالعمل أو بيئة العمل أو بذاتية الفرد ، والتى تُسبب الضغوط النفسية والتى اذا زادت وتراكمت ولم يستطع الفرد مواجهتها ، فانها تسبب ظاهرة الإحتراق النفسى Burnout ، وذلك بسبب التعرض المستمر للضغوط .

ويُشير كل من شميد Schmid وناجاتا Nagata الى أن أهم مصادر الضغوط بمهنة التدريس ، هى :

- التلاميذ المشاغبون .

- الاتجاهات السلبية للتلاميذ نحو المدرسة .
- ضغوط الوقت Time Pressures .
- زيادة الكثافة العددية للتلاميذ فى الفصل .
- الواجبات الاضافية Additional duties .
- راتب غير كاف .
- معوقات سير العمل اليومى Daily interruptions
- ظروف العمل المتواضعة Poor working conditionS
- النقل بدون رغبة involuntary Transfers
- العلاقة غير الودية مع الموجه incompatible Relationship whith supervisor
- عدم توفر الامكانات .
- المستوى المنخفض للقدرات من جانب التلاميذ Lack of ability in Students
- نقص المهارات التدريسية .
- رفض الترقية Promation denied

وفى دراسة عن الضغوط التى يعانى منها مدرسو التربية الرياضية أجراها محمد الكيلانى فى عام (١٩٨٦) على عينة عشوائية من مدرسى التربية الرياضية العاملين بالمرحلتين التعليميتين الاعدادية والثانوية بقرى ومدن محافظة الغربية وذلك من خلال تطبيق قائمة تحتوى على الضغوط التى يعانى منها المدرس ، على عينة الدراسة (٦٥) مدرسا ، اسفرت النتائج عما يلى :

- جاءت الضغوط الاجتماعية فى المرتبة الأولى والضغوط الادارية فى الترتيب الثانى ، اما الضغوط المهنية فقد إحتلت الترتيب الثالث والأخير .

- يتعرض مدرس التربية الرياضية الذى يعمل فى المدينة لضغوط أكبر من تلك التى يتعرض لها من يعمل فى القرى .

- يواجه مدرس التربية الرياضية الذى يعمل بالمرحلة التعليمية الثانوية لضغوط أكبر من تلك التى يتعرض لها من يعمل فى المرحلة الاعدادية .

ولقد أوصت الدراسة فى ضوء الاستنتاجات التى توصلت اليها فى إطار عينة الدراسة والمنهج المستخدم ، بما يلى :

- منح مدرسى التربية الرياضية بدل طبيعة عمل .
- إيجاد نظام فعال للحوافز .
- الحد من نصاب المدرس فى التدريس .
- العمل على نشر الوعى بأهمية التربية الرياضية وذلك من خلال وسائل الإعلام .

وفى دراسة قام بها اسماعيل حامد عثمان (١٩٧٩) لبحث المشكلات التى تواجه العاملين فى مجالات التربية الرياضية مستخدما قائمة المشكلات التى قام بتصميمها والتى تم تطبيقها على عينة ممثلة لقطاع التعليم ، لقطاع إعداد القادة ، ولقطاع البطولة ، بلغ حجمها (٢٨٤) مفحوصا ، أسفرت النتائج عن أهم ما يلى :

- يواجه أفراد عينة الدراسة الكثير من المشكلات المهنية والإقتصادية والإجتماعية والتى تؤثر فى فاعليتهم للعمل .

- المشكلات المهنية أكثر حدة من المشكلات الإقتصادية والإجتماعية لدى عينة الدراسة .

- تزداد حدة المشكلات المهنية والإقتصادية والإجتماعية لدى العاملين بقطاع التعليم من مدرسى التربية الرياضية بالمدارس الثانوية الحكومية عن حدتها لدى العاملين بقطاع إعداد القادة والبطولة ، وذلك بفروق دالة احصائيا .

- تزداد حدة المشكلات المهنية والإقتصادية لدى العاملين بقطاع إعداد القادة من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم عن حدتها لدى العاملين بقطاع البطولة وذلك بفروق دالة احصائيا .

وفى دراسة قام بها محمد رمضان أحمد (١٩٨٨) عن معوقات العمل الادراى فى بعض اندية محافظة القاهرة ، تم تطبيقها على عينة مكونة من (١٠٢) ممن يمثلون عضو مجلس ادارة ، عضو عامل ، ادارى ، بأندية النصر والطيران بمصر الجديدة ، أسفرت نتائج الدراسة التى استخدمت لإستبيان لجمع البيانات عن الإشارة الى معوقات العمل التالية :

- عدم وجود جهاز للعلاقات العامة ضمن الهيكل التنظيمى للنادى .
- عدم الإتصال بين مجلس إدارة النادى والعاملين وإرشادهم للعمل الصحيح .
- عدم إختيار القيادات المتطوعة للعمل بمختلف المجالات وفقا للأسس الموضـوعية .
- قلة الأجور والمرتبات للعاملين حيث تؤدى الى الإهمال .
- عدم وجود نظام لحوافز العاملين .
- عدم البت من قبل مجلس إدارة النادى فى الشكاوى التى تقدم من الأعضاء أو فى مقترحاتهم ، وذلك فى الوقت المناسب .
- وجود شلل بالنادى تعمل على تعطيل سير العمل والإساءة للنادى .

الرقابة

- مقدمة .
- مفهوم الرقابة .
- بعض المفاهيم الخاطئة عن الرقابة .
- تطور الرقابة .
- متى تتم الرقابة .
- أغراض الرقابة .
- مراحل الرقابة .
- المقومات الأساسية لنجاح الرقابة .
- ميادين الرقابة .

الرقابـــــــة

مقدمـــة

تُعد الرقابة عنصرا أساسيا من عناصر الادارة وتحظى بإهتمام خاص من جانب المهتمين بمجال الادارة ، اذ يضع هؤلاء الرقابة فى مقدمة أهمية عناصر الإدارة ، حيث أن الهدف الأساسى منها هو التاكد من أن الأعمال تسير فى إتجاه تحقيق الأهداف بصورة مرضية ، وان الخطط الموضوعة لبلوغها قد تم تحقيقها .

ولا يوجد نظام مثالى للرقابة فهى تختلف بإختلاف الأنظمة الاجتماعية والسياسية والادارية ، كما تختلف من مرحلة زمنية لاخرى .

الا أنه أيا كان النظام المتبع فى الرقابة ، فإنه يجب ان يكون نظاما مبنيا على الأسس والمعايير العلمية ، وان يكون نظاما فعالا .

وينظر العديد من الادرايين الى الرقابة على أنها أثقل اعباء ومهام الادارة . وذلك لان النجاح فى تحقيقها يتطلب قدرا مناسبا من التروى والحكمة والحصافة الى جانب الإلمام بالنواحى النفسية والانسانية للعاملين
ومن ناحية أخرى فإن الإفراط فى الرقابة يؤدى الى السلبية فى العمل ويقتل روح الابتكار والتحفيز ، كما يحول دون تنمية العاملين فى إتجاه القيادة وتحمل المسئولية .

مفهـــــوم الرقابـــة

يرى هنرى فايول Henri Fayol ان الرقابة هى عملية التحقق من ان ما يحدث يطابق الخطة المقررة ، والتعليمات الصادرة ، والمبادئ المعتمدة .

ويُشير تيرى Terry الى الرقابة بأنها عنصر حيوى من عناصر الإدارة وتهدف الى التحقق من أن العمل الواجب اداؤه قد تم اداؤه على وجه مرض .

ويُعرف كل من هيكس Hicks وجوليت Gullett الرقابة بأنها هى تلك العملية التى ترى من خلالها الإدارة : هل الذى حدث كان من المفروض ان يحدث ؟ واذا لم يكن كذلك ، فانه يجب إجراء التغيير المطلوب والتعديلات الضرورية .

ويوضح جويتز GoetZ أن الرقابة تبحث فى إرغام الأحداث والأعمال على أن تجرى وتتم وفقا للخطط الموضوعة .

ومن ثم فإن الرقابة هى تلك العملية الإدارية التى يتم من خلالها متابعة عمليات تنفيذ الأعمال وقياس الأداء وفقا للمعايير الرقابية المحددة ، وذلك لبيان مدى تحقيق الأهداف المراد إنجازها ، والكشف عن السلبيات لتداركها ومعالجتها ، وللوصول بالإدارة الى أعلى كفاية ممكنة .

بعض المفاهيم الخاطئة عن الرقابة

يُشير محيى الدين الأزهرى الى ان هناك بعض المفاهيم الخاطئة المرتبطة بالرقابة ، وان أهم تلك المفاهيم الخاطئة ما يلى :

- إعتبار الرقابة قيدا على الحريات ، أو هى تقييد للحرية والتصرف .

- ان الجو أو المناخ الرقابى الرسمى قد يكون له تأثير سلوكى سلبى أو سيئ .

- الاعتقاد بأن الرقابة تأتى دائما فى نهاية أو آخر العمليات الإدارية ، وان الرقابة تبدأ بعد إنجاز المهام والعمليات الاخرى .

تطور الرقابـــة

ان الرقابة تعُد الوسيلة أو العملية التى يتم من خلالها التأكد من ان الأهداف التى تم تحديدها من قبل المسئولين بالهيئة أو المنظمة ، يتم تحقيقها بطريقة مرضية .

ولذا فان الرقابة وثيقة الصلة بالأهداف المراد انجازها . كما أن إرتباط الرقابة بطبيعة الأعمال وأوجه النشاط المختلفة ، قد أدى الى ضرورة تطوير أهداف وانماط الرقابة لكى تساير تطوّر الأعمال وأوجة النشاط والتخصصات المختلفة . مما تطلب إستحداث اساليب للرقابة الإدارية والرقابة الفنية ، ومن توفير المراقبين المؤهلين فى شتى ميادين التخصص التى تشملها الهيئة أو المنظمة .

ومن ناحية اخرى فقد حدث تطور ملحوظ فى أهداف الرقابة مما جعل هدف الإدارة لا يقتصر على مجرد التأكد من أن اوجه النشاط والأعمال والخدمات تؤدى فى حدود ما يسمح به القانون واللوائح ووفقا للتعليمات والإجراءات فحسب ، بل أصبح الهدف التأكد من ان تلك الأعمال تؤدى بأفضل طريقة ممكنة وتحقق أفضل النتائج وذلك فى إطار العوامل التى تفرضها طبيعة النشاط والإعتبارات المالية والسياسات والقوانين واللوائح التى تحكم سير العمل .

كما انه حدث تطور فى أساليب الرقابة فقد تطورت الرقابة واصبحت لا تعتمد على اساليبها التقليدية القائمة على عدم الثقة والشك وتصيد الأخطاء ، بل أصبحت تطبق الأساليب الايجابية والبناءة التى لا تهتم فقط بالكشف عن السلبيات بل إهتمت بكيفية تصحيحها وبالكشف ايضا عن الإيجابيات وتوضيح نقاط القوة والتفوق ، وتمكين الإدارة من التعرف على ميزات العاملين ، ومن ثم مكافأة المجدين وتقديرهم . مما يرفع من روحهم المعنوية ويحفزهم على إتقان العمل .

ومن ثم فقد أصبح فن الرقابة يقتضى الإهتمام بالعلاقات الانسانية وتأكيد على الجوانب الايجابية للرقابة بدلا من إستخدام اسلوب الرقابة القائم على عدم الثقة والذى يؤدى الى إنخفاض الروح المعنوية للعاملين ودفعهم الى السلبية فى العمل تجنبا للخطأ والتعرض للمسئولية .

متى تتم الرقابــة ؟

عملية الرقابة عملية مستمرة فلا يجوز ان تجرى مره أو مرتين ثم تتوقف بل يجب أن يقوم بها المسئولون بإستــمرار طالما ان هناك اعمالا تؤدى . فهى المؤشــر

الحقيقى الذى يشير الى مدى صحة الخطة أو انحرافها ، وعن طريقها نتأكد من أن ما يتم مطابق لما هو مطلوب ان يتم وبكفاية وإقتصاد وسرعة ، وكذلك معرفة مدى صلاحية وكفاءة القائمين على العمل ومدى إنتاجهم . اذن فالرقابة لا تتم فى نهاية فترة زمنية معينة وانما هى عملية مستمرة ملازمة للتخطيط والتنفيذ

أغراض الرقابـــة

أن الرقابة ضرورية لنجاح الأعمال ولنجاح المنظمات والهيئات المختلفة وللإدارات بمختلف مستوياتها فى تحقيق اهدافها .

وذلك لأن الاهمال فى تنفيذ الأعمال وفقا للخطط الموضوعة ، أو السلوك المنحرف من قبل العاملين أو المسئولين يؤدى الى اعاقة تحقيق الأهداف .

وفيما يلى نوضح أهم الأغراض المرتبطة بعملية الرقابة :

- التأكد من أن اللوائح والقوانين والقرارات يتم إحترامها وتطبيقها ، وان العمل التنفيذى يسير وفقا لما هو مخطط له .

- الكشف المبكر عن المشكلات والمعوقات التى تعترض سير العمل وتؤثر فى كفايته .

- التأكد من ان السياسات المالية يتم التصرف فيها وفقا للخطة المقررة ، وان الإعتمادات المالية تنفق فيما هو مخصص لها .

- التأكد من ان المستويات الإدارية المختلفة تقوم بمتابعة لكل من الأعمال التى تشرف عليها .

- التأكد من ان الرئاسات المختلفة يصلها المعلومات الضرورية بوضوح ويسر ، وذلك حتى تتم عملية التنسيق للأعمال وتوجيه العاملين وإتخاذ القرارات المناسبة لطبيعة الموقف .

- الإكتشاف المبكر للأخطاء ولسوء التصرف وللإنحرافات التى قد تحدث اثناء سير العمل .

- التأكد من أن الحقوق والمزايا المقررة للعاملين يتم مراعاتها ، وانه لا يوجد اى تعسف فى إستخدام السلطة وان الجميع سواسية امام القانون .

- تحقيق الترشيد والإقتصاد فى الإنفاق وذلك من خلال الحد من الإسراف وضغط الإنفاق فى المجالات غير الحيوية .

- التأكد من أن الأعمال الفنية تؤدى على اكمل وجه ممكن ووفقا للقواعد والأصول العلمية وفقا لمجال التخصص الفنى .

- التأكد من أن الخدمات المقدمة من المنظمة أو الهيئة يتم إستفادة جميع العاملين منها وبدون إحداث تفرقة فيما بينهم .

- ترشيد عملية أتخاذ القرار .

مراحل الرقابة

لكى يتم التأكد من أن ما تم من أعمال وإنجازات مطابق لما يلزم إتمامه ، يجب أن تتوافر مقاييس أو معايير لقياس ما تم . وبقياس الأداء يتم معرفة الأنحرافات أو الإختلافات بين ما تم وبين ما أريد إتمامه تمهيدا لمعرفة أسبابها والعمل على تصحيحها . ولذا فمراحل الرقابة ثلاث :

١- تحديد المعايير أو المقاييس الرقابية .

٢- قياس الأداء .

٣- معرفة الانحرافات أو الإختلافات بين ما تم وبين ما أريد اتمامه والكشف عن أسباب تلك الانحرافات والعمل على تصحيحها .

المقومات الأساسية لنجاح الرقابة

يجب ان يتوفر لنظام الرقابة الجيد المواصفات الآتية :

١- تناسب خطة الرقابة مع طبيعة النشاط وإحتياجاته .

٢- مرونة خطة الرقابة على أن تجرى فى الوقت المناسب والمكان المناسب .

٣- ينبغى ان يكون النظام الرقابى مفهوما وأهدافه واضحة .

٤- وضع معدلات ومعايير رقابية يقاس على أساسها الأداء والأعمال .

٥- عدم تصيد الأخطاء والأتجاه الى الإصلاح ومعالجة المشاكل .

٦- العمل على معالجة المشكلات التى قد تؤدى الى الأخطاء .

٧- يجب أن تكون الرقابة موضوعيه بعيدة عن الأهواء الذاتية .

٨- يجب على النظام الرقابى ان يُبلغ عن الأنحرافات بسرعة وفى الوقت المناسب .

٩- الإقتصاد وعدم الإسراف فى تكاليف عملية الرقابة .

١٠- تطوير أساليب ونظم الرقابة مع تطور أساليب ونظم العمل .

ميادين الرقابة

فيما يلى سوف نوضح ميادين الرقابة والتى تتمثل فى الرقابة الداخلية والرقابة الخارجية والرقابة الفنية والرقابة الادارية .

أولا : الرقابة الداخلية والرقابة الخارجية

يقصد بالرقابة الداخلية ذلك النوع من الرقابة الذى تمارسه كل وزارة أو هيئة أو منظمة أو إدارة على أوجه النشاط والمهام التى تؤديها .

فالرقابة الداخلية تمتد الى جميع العمليات التى تؤديها الوحدات التنظيمية ، كما تمتد خلال المستويات المختلفة للتنظيم ، اذ يقوم بالرقابة كل رئيس إدارى فى دائرة رئاسته وطبقا للخطط الموضوعة . وبذلك تمتد الرقابة لتشمل مختلف أرجاء التنظيم وفى كافة المستويات . ويكون عمل الادارة العليا فى أية منظمة مراقبة الأعمال المتعلقة بالمشروع ككل .

والى جانب الرقابة المفروضة بحكم التدرج الرئاسى يوجد فى الكثير من المنظمات الادارية اجهزة متخصصة للرقابة والتفتيش ، ومن امثلتها : وحدة الرقابة المالية ، وحدة للتنظيم والادارة ، وحدة للحسابات ، وحدة لشئون العاملين ، وحدة للتفتيش العام أو الفنى .

ويكون هدف تلك الأجهزة المتخصصة هو الرقابة والتفتيش على سير العمل بالوحدات التنظيمية والادارية للتأكد من تنفيذ السياسات التى تقررت بما يحقق الصالح العام للهيئة ومن حسن إستخدام الموارد المادية والبشرية .

أما الرقابة الخارجية ، فأجهزتها عادة ما تتبع رئاسة الجهاز التنفيذى أو رئاسة الدولة ، مما يحقق لها مكانه مرموقه وقوة دفع عالية وإستقلالا يمكنها من حرية العمل.

وفى الغالب يمارس ذلك النوع من الرقابة بواسطة جهاز مركزى مستقل يقوم بمهمة الرقابة المركزية الخارجية على نشاط الاجهزة الحكومية المختلفة .

وعادة ما ينصرف ذلك النوع من الرقابة الى الامور المتعلقة بالسياسة العامة والقانون والمسائل المالية ، أكثر مما يهتم بالجوانب التخصصية والفنية .

ومن الضرورى فى هذا المقام ان نوضح طبيعة العلاقة بين أجهزة الرقابة الخارجية وبين الأجهزة التنفيذية سواء كانت تلك الرقابة لا مركزية أم تمارسها أجهزة رقابة مركزية . فإن الأجهزة التنفيذية بالضرورة تكون مسئولة مسئولية كاملة عن الوحدات التابعة لها ، كما أن أجهزة الرقابة فى أى صورة من الصور تُعد بمثابة عيون للأجهزة التنفيذية وبحيث يكون صاحب الأمر فى إصدار أى توجيه أو تعديل هو جهاز تنفيذى وليس جهازا رقابيا .

فمثلا الجهاز المركزى للمحاسبات لا يملك حق إصدار التعليمات ولكن حقه الأساسى هو أن يبين للأجهزة التنفيذية العليا المشكلات القائمة ، ويقترح الحلول لمن هو مسئول عن التنفيذ والذى يملك ان يصدر الأوامر التنفيذية المناسبة .

وعلى هذا فإن الأجهزة التنفيذية هى صاحبة الحق فى إصدار القرارات دون تدخل أى أجهزة رقابية لا تتحمل مسئولية التنفيذ وهذا القول ينطبق على أجهزة الرقابة الشعبية .

وكقاعدة عامة فان أجهزة الرقابة الخارجية تعمل لصالح مستوى تنفيذى أعلى ، فاذا كان جهـاز الرقابة تابعا لرئيـس الوزراء أو لرئيس الجـمـهورية فان دور هذا الجهاز هو اعطاء صورة عن الموقف للرئيـس الذى يتبعه الجـهاز ، ولكى يصدر الأمر بما يراه .

ثانيا : الرقابة الفنية والرقابة الادارية

الرقابة الفنية تتناول المهام التى أنشئت من أجلها الادارة فالرقابة الفنية فى وزارة التربية والتعليم مثلا تختص بالمسائل التعليمية وتقويم المعلمين . اما الرقابة الادارية فتنصب على تشغيل الوسائل المستخدمة للمساعدة فى تحقيق المهمة الأصلية للادارة ، فتتعلق بمراقبة حسابات الوزارة أو مراقبة طرق المشتريات مثلا . الا أن تعبير الرقابة الادارية بصفة عامة عادة ما يُقصد به الرقابة الداخلية على الادارة سواء تعلقت بالمهمة الأصلية للمرفق أو بالأعمال الأخرى التى تتم للمساعدة على أنجاز تلك المهمة .

الرقابة في المجال الرياضي

- الرقابة فى الهيئات الخاصة للشباب والرياضة .

- التقويم في المجال الرياضي .

الرقابة فى الهيئات الخاصة للشباب والرياضة

- بعض مواد قانون الهيئات الخاصة للشباب الرياضة المرتبطة بالإشراف والرقابة على تلك الهيئات .

- بعض مواد قانون الهيئات الخاصة للشباب والرياضة المرتبطة بموارد الهيئة وكيفية إستغلالها وطرق الرقابة عليها .

- الإشتراطات الصحية الواجب توافرها فى مقار الهيئات الخاصة لرعاية الشباب والرياضة ، (المعايير أو المقاييس الرقابية)

بعض مواد قانون الهيئات الخاصة للشباب والرياضة المرتبطة بالإشراف والرقابة على تلك الهيئات

فيما يلى توضيح لبعض مواد قانون الهيئات الخاصة للشباب والرياضة والمرتبطة بالإشراف والرقابة على تلك الهيئات :

(مادة ١٩)

تُباشر الهيئات الخاصة للشباب والرياضة أوجه نشاطها فى إطار السياسة العامة للدولة والتخطيط المقرر وقرارات الجمعية العمومية ومجلس الأدارة . ولها فى سبيل ذلك أن تتخذ كافة الوسائل والسبل التى تراها لتحقيق أهدافها .

(مادة ٢٠)

يجب أن يذكر أسم الهيئة ورقم شهرها ودائرة نشاطها فى جميع دفاترها وسجلاتها ومحرراتها ومطبوعاتها ، ولا يجوز لأى هيئة أن تتخذ تسمية تثير اللبس بينها وبين هيئة أخرى تقع فى دائرة نشاطها .

(مادة ٢١)

فيما عدا الهيئات المنتسبة أو المكونة لهيئات دولية قبل صدور هذا القانون لا يجوز لأى هيئة أن تنتسب أو تشترك أو تنضم الى جمعية أو هيئة أو ناد ، مقره خارج الجمهورية إلا بعد الحصول على موافقة الجهة الإدارية المختصة . كما لا يجوز للهيئة إتخاذ أى إجراء لعقد إتفاق مع أفراد أو هيئات أجنبية فى الداخل أو الخارج إلا بعد الحصول على موافقة الجهات المختصة وفقا للقواعد التى تصدرها فى هذا الشأن .

(مادة ٢٢)

يجوز للهيئة أن تنشىء فروعا لها فى مختلف المحافظات وذلك طبقا للنظام الأساسى لها . وتخضع الفروع للسياسة العامة المالية والإدارية والفنية التى تضعها الهيئة الأصلية .

(مادة ٢٣)

لا يجوز للهيئات أن تشترك فى أية مباريات أو مؤتمرات أو إجتماعات أو معسكرات فى الخارج إلا بترخيص من الجهة الإدارية المركزية وذلك طبقا للائحة التى يعتمدها الوزير المختص فى شان قواعد وإجراءات السفر للخارج .

(مادة ٢٤)

على الوزارات والمصالح الحكومية والوحدات المحلية والهيئات العامة والشركات والمصانع أن تقيم المنشآت اللازمة لرعاية الشباب والعاملين فيها وتكوين الأندية واللجان الرياضية حسب الأحوال ، وأن تزودها بالأخصائيين ، ويُحدد نوع واشتراطات هذه الهيئات ومنشآتها ومرافقها وفقا للائحة خاصة تصدر بقرار من الوزير المختص .

(مادة ٢٥)

تخضع الهيئات الخاصة للشباب والرياضة ماليا وتنظيميا وإداريا وفنيا وصحيا لإشراف الجهة الإدارية المختصة ولهذه الجهة – فى سبيل تحقيق ذلك – التثبت من عدم مخالفة القوانين والنظام الأساسى للهيئة وقرارات الجمعية العمومية وعدم مخالفة الهيئة لسياسة الجهة الإدارية المختصة فى مجال أنشطة وخدمات الشباب والرياضة ولها فى سبيل ذلك الإطلاع على كافة دفاتر الهيئة ومستنداتها ومتابعة أنشطتها المختلفة . وتضع الجهة الإدارية المذكورة بعد الإطلاع على سجلات الهيئة

ومستنداتها والوقوف على أوجه نشاطها ومدى تنفيذها لخطة العمل تقريرا دوريا عن كل هيئة من الهيئات الواقعة فى دائرة اختصاصها مرة كل عام على الأقل ، وعليها أن تخطر الهيئة بملاحظاتها عن أية مخالفات لإزالة أسبابها خلال ثلاثين يوما من تاريخ الإخطار .

بعض مواد قانون الهيئات الخاصة للشباب والرياضة المرتبطة بموارد الهيئة وكيفية إستغلالها وطرق الرقابة عليها

وفيما يلى توضيح لبعض مواد قانون الهيئات الخاصة للشباب والرياضة والمرتبطة بموارد الهيئة وكيفية استغلالها وطرق الرقابة عليها .

(مادة ٥٠)

يجب أن يكون لكل هيئة ميزانية سنوية فإذا جاوزت مصروفاتها أو إيراداتها (٥٠٠) خمسمائة جنيه وجب عرض الحساب الختامى على أحد المحاسبين المقيدين بالجدول مشفوعا بالمستندات المؤيدة له لفحصه قبل إنعقاد الجمعية العمومية فى أجتماعها السنوى ، وتبين اللائحة عرض الميزانية والتصديق عليها .

(مادة ٥١)

تتكون موارد الهيئة من :-

١ - إشتركات الأعضاء .
٢ - حصيلة إيرادات الحفلات والمباريات ومنتجات الهيئة .
٣ - التبرع والهبات والوصايا بشرط موافقة الجهة الإدارية المختصة .
٤ - الإعانات .
٥ - الإيرادات الأخرى التى توافق عليها الجهة الإدارية المختصة .

(مادة ٥٢)

على الهيئة أن تودع أموالها النقدية بإسمها الذى أشهرت به لدى مصرف أو جهة إيداع أخرى رسمية مع أخطار الجهة الإدارية المختصة بذلك .

(مادة ٥٣)

على الهيئة إن تنفق إموالها فيما يحقق أغراضها ، ولها أن تستغل فائض إيراداتها أو إستثمار جزء من أموالها الثابتة أو المنقولة لضمان مورد ثابت فى أعمال محققة الربح على ألا يؤثر ذلك فى نشاطها ، وذلك بشرط الحصول على موافقة الجهة الأدارية المختصة .

(مادة ٥٤)

لا يجوز للهيئات الخاضعة لأحكام القانون الدخول فى مراهنات أو مضاربات مالية كما لا يجوز السماح بإدخال الخمور أو تقديمها أو تناولها فى مقار هذه الهيئات فيما عدا الأندية ذات الطابع السياحى الذى يصدر بتحديدها قرار من وزير السياحة.

(مادة ٥٥)

يجوز للهيئات جمع المال من الجمهور وإقامة حفلات يكون حضورها بأجر وذلك بعد موافقة الجهة الإدارية المختصة وطبقا للشروط والأوضاع التى تقرها هذه الجهة .

(مادة ٥٦)

يجوز منح الأعانات للهيئات الخاصة للشباب والرياضة وطبقا للقواعد التى تصدرها الجهة الإدارية المختصة . كما يجوز للجهة الإدارية المختصة الإنفاق على هذه الهيئات لإستكمال إحتياجاتها ومنشآتها .

الأشتراطات الصحية الواجب توافرها فى مقار الهيئات الخاصة لرعاية الشـــباب والرياضـــة (المعايير أو المقاييس الرقابية)

يتعين على الأندية الرياضية ومراكز الشباب بمستوياتها الثلاث (المحافظة - المدينة- القرية) مراعاة الإشتراطات الآتية :

أ- بالنسبة لمبنى النادى أو مركز الشباب :

١- يجب أن يكون مبنى النادى أو مركز الشباب فى مكان مناسب وغير مزدحم بالسكان .

٢- يجب أن يكون الطريق المؤدى الى النادى أو المركز ممهد .

٣- يجب أن يكون عـدد دورات الميــاه كافيــة (مرحاض - مبولة لكل ستين من الذكور ومرحاض لكل أربعين من الأناث - دش لكل عشرين شخصا من المترددين) .

٤- يجب أن تكون التهوية كافية والنظافة تامة مع توافر المواد المطهرة والمواد المزيلة للروائح الكريهه .

٥- يجب أن تكون غرف خلع الملابس صحية والتهوية كافية وأن تكون قريبة من الحمامات والملاعب ولا تستعمل الغرف فى تجفيف ملابس اللاعبين .

٦- يجب غسل وتجفيف ملابس التدريب قبل وضعها فى الدواليب .

٧- يجب إزالة جميع حفر أو فتحات المياه الموجودة بأرض النادى أو مركز الشباب أو تغطيتها لمنه اصابة اللاعبين .

ب - بالنسبة للمطبخ والبوفيه فى حالة تقديم أغذية :

١- يجب الا يكون المطبخ فى جهة الرياح ، ويكون فى الجهة القبلية من البناء لضمان سلامة التهوية وتصريف الدخان بعيدا عن النادى .

٢- يجب أن تكون الجدران مغطاه بالقيشانى بإرتفاع ١,٥ متر .

٣- يجب أن تكون أحواض الغسيل واسعة مغطاه بالقيشانى .

٤- يجب أن تكون فتحات التهوية مساوية لثلث مساحة المطبخ على الأقل ، كما يجب أن تكون مغطاه بالسلك الرفيع الواقى من الذباب .

٥- يجب أن تكون الأرض من البلاط مع وجود العدد الكافى من البالوعات .

٦- يجب أن تكون الأرفف مصنوعة من الرخام أو المزايكو أو الخشب المدهون بالزيت وأن تكون الأبواب مغطاه بسلك واقى من الذباب .

٧- يجب توافر المبيدات الحشرية لإستعمالها فى غير أوقات الطهى .

٨- يُستحسن أن تدار المواقد بالبوتاجاز ، واذا استعمل فحم أو سولار فيجب أن تكون مواسير المدخنة متسعة حتى لا يتجمع دخان المطبخ مما يضربصحة عمال المطبخ - وفى حالة وجود مواقد سولار يجب أن يكون خزان السولار خارج المطبخ .

٩- يجب وجود إسطوانات مضادة للحريق فى المطبخ .

١٠- يجب أن توضع القمامة فى صناديق إسطوانية من الزنك ولها غطاء يُفتح ويُغلق بواسطة الأرجل .

ج - الأغذية :

١- يجب أن توضع الأغذية فى أماكن تخزين مستوفاة للشروط الصحية لحفظها من التلف .

٢- يجب أن تكون مستوفاة للاشتراطات الصحية المقررة بالمرسوم الخاص الصادر فى ١٩٤٦/٤/٣ والمعـدل بالقرار الجمهورى الصـادر بتاريخ ١٩٥٥/٩/١٤ .

د - غرفة الإسعاف :

يجب تخصيص غرفة أو مكان للاسعاف بالنادى أو المركز وصندوق إسعاف صغير أو حقيبة إسعاف بجوار الملاعب على أن تحتوى على العقاقير الطبية التى تقوم بتوفيرها مراكز شباب القرى وفقا لامكانياتها .

أما الادوات الطبية فتعمل على تدبيرها الأندية الرياضية ومراكز شباب المدن التى يشرف عليها اطباء وذلك فى حدود إمكانياتها .

وفيما يلى بيان بالادوات والعقاقير الطبية :

١- زجاجة صبغة يود
٢- زجاجة ميكركروم
٣- لفة قطن
٤- اربطة شاش
٥- نقط وحقن كورامين
٦- محلول نشادر
٧- جبائر مختلفة الأحجام
٨- بودرة سلفة

٩ – بعض الأمبولات مثل خللجين – إدرينالين – فيتامين ك – كراجولين .
١٠- ترموميتر طبى
١١- مقص
١٢- جفت غيار
١٣- حقن ريكورد
١٤- علبة غيار
١٥- غلاية حقن
١٦- إبرة جراحية
١٧- جفت كوخر وجفت فروة الرأس
١٨- سلك كاتجت
١٩- قربة ماء ساخن
٢٠- كيس ثلج
٢١- مشمع لصق

هـ – مبنى حمام السباحة :

يتعين على الأندية الرياضية ومراكز الشباب التى يتبعها حمام سباحة مراعاة الآتى :

مبنى الحمام :

١- يجب أن يكون الحمام بعيدا عن السكن أو محجوبا عن الأنظار اذا كان غير مغطى .
٢- يجب أن يشمل الحمام على حوض للسباحة ومبنى ملحق به غرف للراحة وأمكنة لخلع الملابس ودورات المياه لكل من الجنسين على حده .
٣- يجب إيجاد طرقات توصيل المستحمين عند حضورهم من الخارج الى البافيلون ، كما يجب إيجاد طرق اخرى مؤدية من البافليون الى حمام السباحة .

٤- يُحتم وجود حمام قدم حول حوض السباحة يحتوى على مطهر .

حوض السباحة :

١- يجب أن تكون أرضيته وجوانبه مبطنه بالبلاط القيشانى الملون أو الأسمنت الأملس السميك .
٢- يجب أن يكون للحوض حافة مرتفعة عن مستوى الأرض المحيطة بالحوض لمنع تسرب الأقذار لماء الحوض .
٣- يجب أن يكون قاع الحوض مائلا تدريجيا من أحد جوانبه الى الجانب الآخر وان تكون حوائطه عمودية وأركانه دائرية وان يكون بقاع الحوض خطوط من البلاط القيشانى .
٤- يجب كتابة اعماق الحوض المختلفة بأعلى الحائط الجانبى بخطوط واضحة .
٥- يجب عمل فتحات دخول المياه الى الحوض من الطرف غير العميق وتكون فى مستوى أعلى من مُستوى المياه بالحوض فى حالة امتلائه .
٦- يجب عمل فتحات تفريغ مياه الحوض فى أعمق جزء من أرضيته كما يجب أن تكون فتحات التصريف مغطاه بغطاء محكم من الشبك المعدنى المتين ، واذا زاد عدد الحوض عن ستة أمتار يجب إيجاد العدد الكافى من فتحات التصريف بحيث لا تزيد المسافة بين كل فتحتين عن (٦ أمتار) والا تزيد بُعد الفتحة عن جدار الحوض عن (٣ أمتار) .
٧- يجب عمل مجرى حول الحوض فى مستوى سطح الماء لتصريف المواد الطافية وإستعمالها للبصق وان تصرف هذه المجرى فى الصرف النهائى .
٨- يجب إيجاد مساكات حديدية مثبته بالحوض قرب الماء لراحة المستحمين .
٩- يجب إيجاد عوامات للنجاة توضع فى أمكنه مناسبة بالقرب من الحوض ويجب تعيين مدرب يجيد السباحة متواجد دائما وقت إستعمال الحوض للأشراف على المستحمين على أن يكون مدربا على أعمال الانقاذ والاسعاف .

مورد المياه :

تؤخذ المياه التى تُستعمل فى الحمام من المورد العمومى من طلمبة إرتوازيه مستوفيه للشروط الصحية بشرط ان يتضح صلاحية مياهها للتحليل قبل إستعمالها ، واذا إتضح فى أى وقت وان مياه الطلمبة غير موافقة صحيا يجب إستعمال المورد العمومى أو غلق الحمام .

تعقيم مياه الحوض :

يجب تغيير مياه الحوض بصفة مستمرة مع تعقيمها بإضافة الكلور للمياه بجهاز خاص بذلك ويكون هذا الجهاز مركبا على ماسورة المياه الداخلية للحوض ، وفى حالة التعقيم يدويا يجب أن يكون بالحمام كلور سكوب لقياس الكلور فى الماء على فترات للتأكد من أن النسبة ثابته .

الصفات الكيماوية والبكترولوجية لمياه الحوض :

١- يجب أن تكون المياه رائقة خالية من العكارة فى جميع اجزاء الحوض .

٢- يجب أن تكون نسبة الكلور المتخلف فى المياه من ٤٪ الى ٦٪ جزء من المليون فى أى وقت من الأوقات ، وفى حالة إستعمال الكورامين يجب أن تتراوح نسبة الكلور المتخلف من ٧٪ إلى (١) جزء فى المليون .

٣- يجب أن تكون المياه قلوية بحيث لا تقل درجة تركيز الايدروجين عن (٣) ولا تزيد عن (٨) .

٤- يجب أن يدل الفحص البكتربولوجى للحوض على ألا تزيد البكتريا عن (٢٠٠) فى السنتيمتر الواحد من الماء وان تكون نتيجة فحص ١٠ سم من مياه الحوض سلبية لمخمرات سكر اللبن .

٥- يجب أخذ عينات بطريقة دورية منتظمة وإرسالها الى المعامل للتحليل للتأكد من صلاحيتها للإستحمام .

دورات المياه :

يجب إيجاد العدد الكافى من المباول والمراحيض وأحواض الغسيل بجوار الحمام بحيث لا تقل عن مرحاض ومبولة لكل ستين من الذكور و (٤٠) من الإناث ويجب أن يخصص دش لكل (٢٠) من المترددين .
ويجب الا تفتح المراحيض مباشرة على أى غرفة من غرف الحمام بل تُفتح على طرق بها تهوية كافية .

صرف المياه :

كل المياه المتخلفة من حوض السباحة تُصرف الى :
١- المجارى العامة ان وجدت طبقا لأحكام القانون .
٢- الأرض الزراعية بشرط الا تزرع خضروات من النوع الذى يؤكل دون طهى .

المعسكرات والمخيمات :

يتعين على الهيئات الأهلية فى ميدان رعاية الشباب والرياضة التى تقيم أو يتبعها معسكرات أو مخيمات مراعاة الآتى :

موقع المعسكر ومساحته :

١- يجب أن تكون مبانى المعسكر أو خيامه قائمة على أرض جافة فى مستوى الطريق أو مرتفعة عنه بعيدة عن المساكن مع سهولة الوصول اليها ، كذلك بعيدة عن الأماكن المزدحمة والورش والمحال المقلقة للراحة والضارة للصحة والآداب العامة .

٢- تكون مساحة البناء كافية متر مربع لكل فرد فيما عدا المساحة اللازمة للألعاب الرياضية والترفيهية وهذه تقرر بمترين ونصف .

٣- يجب أن تكون الأرض غير متربه حتى لا يتطاير غبار يضر بالصحة العامة .

غرف النوم وأماكنها :

يخصص لكل فرد أربعة أمتار مربعة على الأقل للنوم بما فيها الممر بين كل سرير وآخر .

دورات المياه :

١- يخصص صنبور لكل عشرة أفراد في المائة الأولى وخمسة عشر بعد ذلك ، وتزوّد الصنابير بأحواض صحية ، ويخصص حمام به دش لكل (١٥) فرد وكذلك مرحاض ومبوله لكل (١٥) فرد ويستثنى من ذلك المعسكرات المؤقته على أن تقوم بإعداد دورات مياه صحية تتناسب مع عدد النزلاء بها .
٢- يجب أن تكون دورات المياه نظيفة ومطهره بإستمرار بالمواد المطهره .

المطبخ ومخزن الأغذية :

١- يجب أن يكون المطبخ متطرف عن مكان النوم ويكون في الناحية القبلية والشرقية وأن يكون له مدخل خاص .
٢- يجب أن تتوافر فيه الإضاءة والتهوية وأن تغطى نوافذه وأبوابه بسلك رفيع لمنع الذباب ويكون بابه بمفصلات ذات رفاص .
٣- يجب أن تكون أرضيته وحوائطه الى إرتفاع متر ونصف من مادة ملساء سهلة التنظيف وان يكون به دواليب خاصة لحفظ الأواني وأدوات المائدة .

٤- يجب أن يكون المخزن مرتفعا عن الأرض بمقدار (٣٠) سم تقريبا ومجاورا للمطبخ وجيد التهوية وتكون أرضيته وحوائطه الى إرتفاع متر ونصف وأيضا من ماده سهلة التنظيف وكذلك نوافذه يجب أن تكون مزوده بسلك رفيع لمنع الذباب .

٥- يجب أن توضع القمامه فى صناديق إسطوانية من الزنك بغطاء محكم ، وفى المدن التى لها مجالس محلية تُفرغ هذه الأوعية صباح كل يوم فى عربات القمامه،أما فى المعسكرات البعيدة فتُجمع القمامه ويقوم عمال المعسكر آخر كل يوم بإعدامها عن طريق حرقها .

غرفة الاسعاف :

يجب إنشاء غرفة أو خيمة إسعاف بالمعسكر أو المخيم بها صندوق أو حقيبة إسعاف صغيرة تحتوى على الأدوات والعقاقير الطبية اللازمة لإسعاف حالات الحوادث وعلاج الحالات الطارئة .

التقويم فى المجال الرياضى

- مقدمة
- مفهوم التقويم .
- الأسس التى يجب توافرها فى التقويم .
- أهم وسائل التقويم فى مجال التربية الرياضية
- مجالات التقويم فى التربية الرياضية والرياضة .
- دراسات وبحوث فى التقويم فى المجال الرياضى .

التقويـــــــــم

مقدمـة

اصبح التقويم وبرامجه فى العصر الحديث قرينا لكل العمليات التربوية التى تضطلع بها المؤسسات التربوية ، وذلك لانه وبدونه لا نستطيع معرفة أسباب ما نحققه من نجاح أو ما نقابله من معوقات ، وبالتالى لا نستطيع القيام بتطوير النظم التعليمية.

فالعملية ألتربوية تتضمن سلسلة من العمليات المختلفة والمتعددة العناصر ، كعملية تحديد السلوك وعملية تحديد المواقف التربوية وأساليب التفاعل والاتصال وتحديد وإختيار الوسائل الفنية المناسبة ووسائل التقويم .

فالتقويم يعُد عنصرا هاما من عناصر الإدارة ، اذ من خلالة نتمكن من معرفة مدى تحقيق العملية التربوية للأهداف المراد بلوغها ، وذلك لأنه يشمل جميع الجوانب الرئيسية للعملية التربوية ويهتم بكل من الوسائل والغايات ويحدد مدى الجهد المطلوب بذله لتحقيق الأهداف.

وعملية التقويم ليست خطوة نهائية فى عملية الادارة ، وليست هدفا فى ذاته ، وانما ينبغى أن يسير التقويم جانب الى جنب مع عملية التخطيط والتنظيم وتنفيذ المهام .

مفهوم التقويم

يرى الكن Alkin ان التقويم هو عملية التحقق من صحة أبعاد قرار معين ، أو إنتقاء معلومات وتجميع وتحليل وتفسير بيانات بغرض الحكم على قرارات أو إنتقاء أفضلها وأكثرها مناسبة للموقف .

ويُشير ماتيوس Mathews الى التقويم بأنه يتضمن الحكم على العملية التربوية ككل من خلال تقدير وتحليل وتفسير نتائجها .

ويرى فؤاد سليمان قلادة أن عملية التقويم هى إصدار حكم على مدى تحقيق الأهداف المراد بلوغها ، وان عملية التقويم تتضمن :

- تجميع المعلومات المناسبة ، القياس Measurement .
- الحكم على قيمة تلك المعلومات وفقا لبعض المستويات .
- إتخاذ قرارات مبنية على تلك المعلومات .

ويُشير ابراهيم عصمت مطاوع وأمينة أحمد حسن أن عملية التقويم تهدف الى التاكد من أن الخطط تنفذ فى حينها وبالطريقة المرسومة والمحددة لها وللتأكد من تحقيق الأهداف التخطيطية والتنظيمية والتوجيهية والتعليمية وللكشف عن الانحرافات الممكنة والمشكلات التى تواجه كل عملية اثناء التنفيذ للقيام بإجراءات التصحيح المسار وتحسين وتطوير العملية الادارية والتعليمية .

الأسس التى يجب توافرها فى التقويم

هناك بعض الأسس الهامة التى يجب مراعاتها وتوافرها حتى يتحقق الهدف من عملية التقويم ، ومن أهم تلك الأسس ما يلى :

- الإستمرارية : وذلك يعنى أن يكون التقويم عملية تقدير مستمر نظرا لأن العمليات الإدارية والتعليمية والتدريب الرياضى تعُد عمليات إدارية وتربوية ديناميكية ومستمرة ، فالتقويم ليس هدفا فى حد ذاته .

- الشمولية : ويقصد بالشمولية الإهتمام بجميع أوجه أو عناصر موضوع التقويم وكذلك العوامل المؤثرة فى ذلك الموضوع ، أى الإهتمام بكل من الوسائل والغايات .

- الديمقراطية : يجب أن يكون التقويم عملية يتعاون خلالها كل من له دور فى التأثير على العملية التربوية ويتأثر بها . ولذا يجب أن يشارك فى عملية التقويم كل من يستطيع ان يدلى بأفكاره ، ولذلك يجب أن يسود التقويم روح الديمقراطية ، بمعنى أن تتوافر فيه حرية التفكير والإبتكار وفى إطار من العلاقات الإنسانية والتعاون بين القائمين بتلك العملية .

- الإسلوب العلمى : يجب أن يتأسس التقويم على الإسلوب العلمى وذلك بمراعاة الأسس العلمية فى تخطيط برامج التقويم وإختيار الوسائل المناسبة والصادقة والتى تتميز بالثبات والموضوعية . ولذا يجب أن يعتمد التقويم على المعايير Norms أو المستويات Standars أو المحكات Criterias حتى يكون التقويم موضوعيا objective Evaluation.

أهم وسائل التقويم فى مجال التربية الرياضية

- الإختبارات .
- الملاحظة المنظمة .
- المقابلة الشخصية .
- الإستبيان .
- مقاييس التقويم المدرجة .
- مقاييس العلاقات الاجتماعية .
- دراسة الحالة .
- المقاييس المورفولوجية .

الا أن الاختبارات والمقاييس هى الأكثر شيوعا فى مجال التربية الرياضية . ولقد أشار كل من بارو Barrow ، ماكجى Mcgee الى أن استخدام الإختبارات فى مجال التربية الرياضية يعُد مؤشرا للدلالة على التقدم والإنجاز فى إطار خمسة مجالات هامة وهى :

- وضع الدرجات .
- التقسيم .
- التوجيه .
- الدافعية .
- البحث .

ومن ثم يجب عند إستخدام الإختيارات كأداة من أدوات القياس والتقويم ، مراعاة النقاط التالية :

- ان تقيس ما يقصد من إستخدامها ، بمعنى الا تقيس القوة العضلية اذا كان الغرض من استخدامها هو قياس الجلد العضلى .
- أن يكون لها معايير موضوعية .
- أن تكون سهلة التطبيق والقياس وبعيدة عن التعقيد .
- أن تكون قابلة للتنفيذ فى ضوء الامكانات المتاحة .

ولكن لا يعنى أن الإختبارات والمقاييس هى الأكثر شيوعا فى مجال التقويم فى التربية الرياضية أن لا تُستخدم ما عداها من وسائل ، فروثنى Rothney يؤكد على أن عملية التقويم عملية معقدة تتطلب إستخدام الكثير من الوسائل لانجازها ، والاقتصار على وسيلة واحدة انما يعرض عملية التقويم للنقد .

مجالات التقويم فى التربية الرياضية والرياضة

للتقويم مجالات متعددة فى ميادين التربية الرياضية والرياضة ، وفيما يلى أهم المجالات :

- تقويم الخطط التربوية والتعليمية والتدريبية .
- تقويم للنظم الادراية .
- تقويم لمصادر وبنود التمويل .

- تقويم برامج التربية الرياضية فى المؤسسات التعليمية ، وكذلك تقويم برامج التدريب الرياضـــى ، وذلك من حيـث الأهداف والمحتـوى ووسائل التنفيذ ومراحله .
- تقويم لأداء المعلمين والمدربين .
- تقويم لبرامج إعداد وتأهيل وصقل المعلمين والمدربين .
- تقويم لخطط المشروعات والمنشآت والتجهيزات فى ميادين التربية الرياضية والرياضة .
- تقويم لعمليات التوجيه فى مجال تدريس التربية الرياضية .
- تقويم للأساليب القيادية للمعلمين وللمدربين .
- تقويم للوسائل التعليمية والتدريبية فى مجالات التدريس والتدريب .
- تقويم للتنظيمات الرياضية .
- تقويم للخدمات التى تقدمها المؤسسات التعليمية والهيئات الرياضية للمجتمع.
- تقويم للعنـاصر البشـرية العامـلة فى ميدان الرياضة ، كالقادة فى الهيئات الرياضية والحكام والاداريين ...
- تقويم أساليب التقويم وبرامجه .
- تقويم لدور وسائل الإتصال فى الإعلام الرياضى
- تقويم لدور العلاقات العامة فى المجال الرياضى .
- تقويم الإنجازات والنتائج .
- تقويم للقرارات وللبدائل .

دراسات وبحوث فى التقويم فى المجال الرياضى

يرى فروست Frost أن أهم العوامل التى تؤثر فى فاعلية تنفيذ برامج التربية الرياضية المدرسية فى المراحل التعليمية المختلفة ، هى :

- الملاعب والمساحات المخصصة للمارسة النشاط .
- الأدوات والأجهزة الرياضية .
- حجم الميزانية المخصصة للأنشطة الرياضية .

- الوقت المخصص لتعليم الأنشطة الرياضية .
- كفاءة مدرسى التربية الرياضية .
- الظروف المناخية (حالة الطقس) .

وفى دراسة قام بها محمد الحماحمى(١٩٨١) بهدف تقويم برامج التربية الرياضية فى المرحلة الإبتدائية بجمهورية مصر العربية أسفرت الدراسة عن أهم النتائج التالية :

١- تواجه مدارس هذه المرحلة التعليمية نقصا هائلا فى :
- المنشآت الرياضية .
- الملاعب والمساحات المخصصة للنشاط .
- أجهزة وأدوات اللعب .
- وسائل التقويم .
- المدرسين من حيث الكم والكيف .

٢- محتوى البرنامج من النشاط لا يتناسب مع :
- الوقت المخصص للتعليم .
- اهتمامات وميول التلاميذ .
- الفروق الفردية بين التلاميذ .

٣- يقل وقت ممارسة التلاميذ للأنشطة وذلك :
- لزيادة عدد التلاميذ فى الفصل الواحد عن ٤٠ - ٥٠ تلميذا .
- تطبيق المدارس لنظام الفترتين الدراسيتين .

وفى دراسة قام بها كمال درويش ومحمد الحماحمى لتقويم المنهاج المطوّر للتربية الرياضية بالمرحلة الإعدادية بجمهورية مصر العربية (١٩٨٢) ، توصلت الدراسة الى أهم النتائج التالية :

- أوجه النشاط لا تتناسب مع ميول وحاجات وإستعدادات التلاميذ .
- الوقت المخصص لتعليم أوجه النشاط غير كاف لتعليمها .
- المنهاج المطوّر لا يتيح الفرصة للمدرس لتخصيص وقت للنشاط الحر لإشباع كافة ميول التلاميذ .
- أوجه النشاط غير متنوعه بدرجة مناسبة .
- أوجه النشاط بالمنهاج المطوّر لا تحقق الأهداف وذلك بدرجة مقبولة .
- المنهاج المطوّر يحد من قدرة المدرس على الإبتكار والابداع فى تدريسه .
- المدرس لا يقوم بإجراء الإختبارات المهارية للتلاميذ .
- إحساس المدرس والتلاميذ بالملل نتيجة لتكرار محتوى الدروس .
- المدرس يلتزم بتدريس المنهاج المطوّر عن غير اقتناع ولانه مفروض عليه من قبل الموجه .
- المنهج المطور غير مناسب للمدرس وكذلك للتلاميذ .
- الإمكانات المتاحة غير مناسبة لتنفيذ المنهاج .

وفى دراسة ثالثة قام بها كمال درويش ومحمد الحماحمى وحامد عبد الخالق عن تقويم المنهاج المطور بالمرحلة الثانوية بجمهورية مصر العربية (١٩٨٢) ، أوضحت الدراسة أهم النتائج التالية :

- المنهاج المطوّر للتربية الرياضية بالمرحلة الثانوية يحد من قدرة المدرس على الإبتكارى والإبداع فى التدريس .

- المنهاج المطوّر لا يتيح الفرصة للمدرس من تخصيص وقت للتلاميذ لممارسة النشاط الحر .
- إحساس التلاميذ والمدرس بالملل نتيجة لتكرار محتوى الدروس .
- المدرس يلتزم بتدريس المنهاج المطوّر لأنه مفروض عليه من قبل الموجه ، وعن دون إقتناع .
- المدرس لا يقوم بإجراء إختبارات مهارية للتلاميذ .
- عدم مناسبة الإمكانات لتنفيذ المنهاج المطوّر .

- المنهاج المطوّر لا يتيح تكافؤ الفرص لجميع التلاميذ فى ممارسة الأنشطة الرياضية .
- لا يفضل المدرس تدريس الدروس المقررة بالمنهاج المطوّر .
- المنـهاج المطـوّر يهـتم بتحقيق الأهـداف المرتبطة بالإعداد البدنى للتلاميذ وبإكسابهم للمهارات الحركية ، ويهمل الأهداف الأخرى .
- أوجه النشاط بالمنهاج لا تتناسب مع كل من الميول والحاجات والفروق الفردية للتلاميذ .
- الوقت المخصص لممارسة أوجه النشاط لا يتناسب مع تدريسها .
- تواجه المدارس الثانوية نقصا هائلا فى الإمكانات .

وفى دراسة قام بها محمد الحماحمى (١٩٨٢) لدراسة المشكلات التى تواجه برامج التربية الرياضية بالمرحلة الإعدادية ، أوضحت الدراسة وجود مشكلات عديدة ولكنها تختلف فى درجة حدتها ، ومن أهم تلك المشكلات ما يلى :

١- المشكلات الأكثر حدة هى التى حصلت على نسب مئوية تتراوح بين ٣٦ر٨٦ - ١٠٠٪ من الحد الأعلى للدرجة المقدرة لكل مشكلة ، ومن هذه المشكلات (٦) تتعلق بالامكانات ، (٢) ترتبطان بالوقت ، (٢) تتعلقان بنظام الدراسة .

والمشكلات التى تتعلق بالامكانات هى : عدم توفر وسائل قياس ، عدم توفر الأجهزة الموسيقية للأنشطة المصاحبة للأنشطة الايقاعية ، عدم توفر الوسائل التعليمية ، نقص الأجهزة الرياضية ، نقص المساحات المخصصة لممارسة النشاط ، زيادة عدد تلاميذ الفصل الواحد عن ٤٠ - ٥٠ تلميذا .

أما المشكلات التى ترتبط بالوقت فتتمثل فى : عدم وجود وقت متسع لتنظيم مباريات بين الفصول خلال اليوم الدراسى ، توقيت حصص التربية الرياضية بالجدول الدراسى غير مناسب .

في حين تمثلت المشكلات المرتبطة بنظام الدراسة فى : نظام الفترتين الصباحية والمسائية يحول دون تنظيم نشاط للتلاميذ لمارسته بعد إنتهاء اليوم الدراسى ، التربية الرياضية مادة غير أساسية ولا تنال الإهتمام الكافى من قبل التلاميذ والمسئولين عن التعليم بالمدرسة .

٢- المشكلات الأقل حدة هى تلك التى حصلت على نسب مئوية تتراوح بين ٧٣ر٧٢٪ - ٨٥ر٨٤٪ من الحد الأعلى للدرجة المقدرة لكل مشكلة . ومن هذه المشكلات (٣) تتعلق بالإمكانات وهى : نقص الأدوات الرياضية ، نقص الأعداد المناسبة من مدرسى التربية الرياضية ، عدم توفر الزى الرياضى لدى التلاميذ . ومشكلتان تتعلق بالوقت هما : عدد حصص التربية الرياضية - أسبوعيا - غير كاف لتنفيذ محتوى البرنامج من النشاط ، زمن الحصة غير كاف لتنفيذ محتوى الدرس من النشاط . .

٣- توجد مشكلتان وهما : ميزانية التربية الرياضية لا تكفى للصرف على النشاط ، وقد حصلت هذه المشكلة على ٦١ر٦٠٪ من الدرجة المقدرة لكل مشكلة ، فى حين أن المشكلة الأخرى قد حصلت على ٥٢ر٥١٪ من الدرجة المقدرة وهى إلغاء حصص التربية الرياضية قرب نهاية العام الدراسى .

ولقد فسر الباحث أسباب هذه المشكلات بـ :

١- نتيجة للتوسع فى التعليم فقد إتجهت الدولة الى :

- العمل بنظام الفترتين الدراسيتين فى عدد كبير من المدارس وذلك لنقص الأبنية التعليمية .
- زيادة كثافة الفصل من التلاميذ .

وإن كانت الدولة تواجه مشكلة الكم بأن تعمل المدارس بنظام الفترتين وزيادة كثافة الفصل ، فأنها فى ذات الوقت تضر بالكيف - نوعية التعليم - وبذلك يتحول التعليم الى إستثمار غير أمثل للموارد البشرية .

ولقد ترتب على ذلك أن أصبح اليوم الدراسى مدته ٤ ساعات تقريبا . وهذا النظام يحول دون تنظيم نشاط للتلاميذ لممارسته بعد إنتهاء اليوم الدراسى أو أثنائه .

٢- أنه بالرغم من الدعم المتزايد المستمر لميزانية التربية والتعليم الا أن نسبة الزيادة لا تتوازن مع إزدياد تكلفة التعليم وما يتطلبه من نفقات ، ومن ثم فإن الدولة لا تستطيع الوفاء بتلبية إحتياجات المدارس من الامكانات الرياضية وبأعداد تتناسب مع أعداد التلاميذ •

٣- زيادة أعداد التلاميذ مع عدم التوسع فى الانشاءات المدرسية أدى الى إتباع الدولة - لاستيعاب هذه الاعداد المتزايدة - سياسة التوسع الرأسى . فقامت ببناء الفصول على ملاعب المدارس وعلى المساحات المخصصة لإنطلاق التلاميذ فى الحركة ، وبدلا من زيادتها تم الاقلال منها أو القضاء على تلك التى كانت متوفرة .

وفى دراسة قام بها محمد الحماحمى لتقويم أداء مدرس التربية الرياضية بالمرحلة الإعدادية (١٩٨٣) ، بهد ف تحديد لأهم الأسس التعليمية والتربوية التى يجب على مدرس التربية الرياضية مراعاتها أثناء تدريسه للتلاميذ ، وكذلك تقويم أداء المدرس فى ضوء مراعاته لتلك الأسس ، أسفرت الدراسة عن أهم النتائج التالية :

- أن المدرس لا يهتم بتوضيح الهدف من الدرس للتلاميذ وذلك فى بداية كل درس .
- لا يهتم المدرس بمراعاة الفروق الفردية بين التلاميذ .
- لا يولى المدرس الإهتمام لتساؤلات التلاميذ أثناء الدرس حول موضوع التعلم .
- عدم إهتمام المدرس بإستخدام الوسائل التعليمية فى تقديمه للمهارة .
- عدم إهتمام المدرس بتقسيم التلاميذ إلى مجموعات متجانسه .
- عدم حث المدرس التلاميذ على الإبتكار والإبداع فى النشاط .

كما أوضحت نتائج تلك الدراسة بأن مدرس التربية الرياضية يهتم بمراعاة الأسس التالية فى تعليمه :

- مراعاة مبدأ التدرج فى التعليم .
- الثناء على التلاميذ كلما أحرزوا تقدما فى تعليمهم .
- الإهتمام بتدريب المدرس للتلاميذ على القيادة .
- يهتم المدرس بتقديم نشاط تنافسى للتلاميذ .
- يستخدم المدرس القدر المتاح من الإمكانات أفضل إستخدام ممكن .
- إهتمام المدرس بمبدأ إستخدام التلاميذ للأدوات .
- يهتم المدرس بتقديم مهارات والعاب ترويحية للتلاميذ .
- إهتمام المدرس بإستثارة دافعية التلاميذ للإقبال على النشاط بإيجابية .
- يهتم المدرس بتوفير عوامل الأمان والسلامة للتلاميذ .
- مراعاة المدرس لمبدأ تنويع النشاط .
- إهتمام المدرس بتخصيص فترات للنشاط الحر لإشباع ميول التلاميذ .
- يهتم المدرس بتصحيح الأداء الخاطئ للتلاميذ أولا بأول .
- مراعاة المدرس لمبدأ تنويع التكوينات والتشكيلات التى يتخذها التلاميذ أثناء اداء النشاط .
- مراعاة المدرس للحالة الصحية للتلاميذ قبل تنفيذ الدرس .
- مراعاة المدرس لتقديم نشاط يتميز بالحركة ذات الأداء السريع فى بداية الدرس .
- مراعاة المدرس بإتاحة المواقف التعليمية التى يمكن للتلاميذ من خلالها إكتساب قيم واتجاهات مرغوبة .

وفى دراسة عن تقويم الإتحادات المصرية الأوليمبية (١٩٠٧ - ١٩٨٠) قام بها المجلس الأعلى للشباب والرياضة وتناولها بالتحليل العلمى كمال درويش ومحمد الحماحمى ، أسفرت الدراسة عن أهم النتائج التالية :

- أكثر الفترات الزمنية ازدهارا بتأسيس الاتحادات الرياضية الأوليمبية هى الفترة الواقعة بين عام ١٩٢١ - ١٩٣٠ م .

- أكثر الفترات الزمنية ازدهارا بإنضمام الإتحادات المصرية الى الإتحادات الدولية هى الفترة الواقعه بين أعوام ١٩٢٣ - ١٩٣٠ م .
- أقدم الإتحادات فى تاريخ التأسيس هى إتحادات التجديف والعاب القوى والسباحة والدراجات ، فى حين أن إتحاد الخماسى الحديث يعد أحدث إتحاد أوليمبى تم تأسيسه .
- أقدم الإتحادات فى تاريخ الإنضمام الى الإتحاد الدولى هى إتحادات العاب القوى وكرة القدم والسباحة والتجديف ، فى حين أن إتحاد الخماسى الحديث يعد أحدث إتحاد مصرى اوليمبى تم إنضمامه الى الإتحاد الدولى الخماسى الحديث .
- إتحادات رفع الأثقال وكرة السلة والكرة الطائرة ، والمصارعة هى أكثر الإتحادات الرياضية التى يتبع لها مناطق رياضية واقلها إتحادى الرماية والخماسى الحديث .
- إتحادات كرة القدم ورفع الأثقال والكرة الطائرة وكرة السلة ، هى أكثر الإتحادات الرياضية التى يتبع لها أكبر عدد من الأندية واقلها إتحادى الفروسية واليخوت والإنزلاق على الماء .
- إتحادات الكرة الطائرة وكرة القدم وكرة السلة والعاب القوى ، هى أكثر الإتحادات الرياضية التى مقيد بها أكبر عدد من الحكام ، واقلها إتحادى التجديف والفروسية .
- إتحادات الكرة الطائرة وكرة السلة وكرة القدم وكرة اليد ، هى أكثر الإتحادات الرياضية المسجل بها أكبر عدد من المدربين ، وأقلها إتحادى اليخوت والإنزلاق على الماء والفروسية .
- إتحادات كرة القدم والعاب القوى وكرة السلة والمصارعة ، هى أكثر الإتحادات الرياضيه المسجل بها أكبر عدد من اللاعبين ، وأقلها إتحادى اليخوت والإنزلاق على الماء والفروسية .
- إحتل إتحاد كرة القدم الترتيب الأول وفقا لعدد المناطق والأندية التابعة له ولعدد الحكام والمدربين واللاعبين المسجلين يليه إتحادات كرة السلة والكرة الطائرة والعاب القوى ، فى حين احتل الترتيبين الأخيرين إتحادى الفروسية واليخوت والانزلاق على الماء .

- إتحادى رفع الأثقال والمصارعة هما أكثر الإتحادات تحقيقا للبطولات والمراكـــز المتـــقدمة على المستوى الأوليمبى والعالمى والأفريقى ، وكذلك يُعد إتحاد المصارعة أكثر الإتحادات تحقيقا لنتائج طيبة على المستوى الاقليمى والعربى ، والنتائج الاحصائية تشير الى أن إتحاد رفع الأثقال إحتل الترتيب الأول بين الإتحادات من حيث عدد المنـاطق التـابعة له (٢٣ منطقة) كمـا إحتل إتحاد المصارعة الترتيب الثالث (١٩ منطقة) ، وجاء إتحاد رفع الأثقال فى الترتيب الثانى من حيث عدد الأندية التابعه له (٢٥٦ ناد) ، كما إحتل إتحاد المصارعة الترتيب الخامس (٦٣ناد) ، اما من حيث عدد اللاعبين المسجلين فقد جاء إتحاد رفع الأثقال فى الترتيب الخامس (٥٠٠٠) لاعب مسجل ، فى حين جاء فى الترتيب الرابع إتحاد المصارعة (٥٧٤٥) لاعبا .
- عدد المسابقات التى ينظمها إتحاد الفروسية لا تتناسب مع عدد اللاعبين المسجلين بالإتحاد وكذلك مع عدد المناطق والاندية التابعة له (منطقتين وعشرة أندية وسبعون لاعبا مسجلين) واحتل الترتيب الـ (١٧) بين الأندية من حيث عدد المناطق ، والتريب الأخير من حيث عدد الأندية والترتيب الـ (١٨) من حيث عدد اللاعبين .

من خلال النتائج السابقة يتضح :

أنه من الطبيعى أن نصل الى هذا المستوى غير المرضى فى عدم تحقيق نتائج طيبة على المستوى الأوليمبى والعالمى والاقليمى والأفريقى والعربى فى السنوات العشر الأخيرة بالرغم من إهتمام الدولة بدعم الإتحادات ماليا وربما يرجع ذلك للأسباب التالية :

- اذا نظرنا بموضوعية الى عدد اللاعبين المسجلين بالإتحادات الرياضية الأوليمبية نجده ٦٤١٨٠ لاعبا شاملا الناشئين ، وهذا العدد لا يتناسب مطلقا مع الوصول لمستوى عال لتحقيق البطولات ، اذ أن هذا العدد يمثل نسبة مئوية قدرها ١٤ر٥٪ من تعداد سكان جمهورية مصر العربية والبالغ عددهم ٤٥ مليون نسمة (١٩٨٠) .

- أنه بالرغم من أن إتحادى رفع الأثقال والمصارعة يُعدا أفضل الإتحادات من حيث النتائج منذ نشأتها حتى الآن ، الا أن الرسم البيانى يدل على إنخفاض حاد فى تحقيق مراكز متقدمة فى العشر سنوات الأخيرة .

- بعض الإتحادات المسجلة بالإتحاد الدولى لديها عدد من اللاعبين يتراوح ما بين ٧٠ - ٢٢٦ لاعبا وهذا العدد تتراوح نسبته بين ١١ر ٪ - ٣٥ر٪ من مجموع اللاعبين المسجلين فى الإتحادات،كذلك فإن هذه النسبة تمثل ٠٠٢ر٪ - ٠٠٥ر٪ من سكان جمهورية مصر العربية ، وهؤلاء اللاعبون ينتمون الى إتحادات الفروسية والخماسى الحديث والرماية . فى حين أن عدد اللاعبين المسجلين بإتحاد كرة القدم ١٦٢٢٩ لاعبا،ويُعد هذا الإتحاد الأول فى الترتيب بين الإتحادات من حيث عدد اللاعبين المسجلين ، وهذا العدد يمثل ٢٥٪ من مجموع اللاعبين المسجلين بكل الإتحادات ، ويمثل ٠٣٦ر٪ من مجموع سكان جمهورية مصر العربية ، وهذا يتنافى مع مبدأ توسيع قاعدة الممارسين مما ينعكس أثر ذلك على تحقيق النتائج .

- ستة إتحادات رياضية أوليمبية يتراوح عدد مناطقها ما بين منطقة وثلاث مناطق وهى إتحادات الخماسى الحديث ،الرماية (١) إتحاد الفروسية (٢) التجديف ، السلاح ، اليخوت والانزلاق على الماء (٣) وهذا يتنافى مع مبدأ توسيع قاعدة الممارسين .

- عدد الحكام الدوليين فى الإتحادات الرياضية الأوليمبية يمثل ٩ر٧٪ من مجموع الحكام ، وهذه النسبة تُعد نسبة ضئيلة . وان إتحاد رفع الأثقال يُمثل حكامه ٤ر٥٪ من مجموع الحكام الدوليين بالإتحادات ، فى حين أن إتحاد كرة السلة يُمثل حكامه ٦ر٢٪ من مجموع الحكام الدوليين ، وهما أكثر إتحادين بهما حكام دوليين .

- عدد المدربين فى الإتحادات الرياضية الأوليمبية يبلغ ٢٣٠١ مدربا ، فى حين يبلغ عدد مدربى إتحادات الكرة الطائرة وكرة السلة وكرة القدم وكرة اليد ١٣٩٣ مدربا ، وهم يمثلون نسبة ٥ر٦٠٪ من مجموع مدربى الإتحادات الأوليمبية .

ففى إتحاد كرة القدم نجد متوسط كل مدرب من اللاعبين يقدر بـ (٥٠) لاعبا تقريبا، فى حين أن هذا المتوسط يبلغ (١٧) لاعبا تقريبا لكل مدرب لكرة السلة (١٢) لاعبا تقريبا لكل مدرب للكرة الطائرة (٧) لاعبين تقريبا لكل مدرب لكرة اليد ، وبالتالى فإن عدد المدربين المسجلين بالإتحادات الخمسة عشر الأخرى يبلغ ٩٠٨ مدربا ، أى بمتوسط (٦١) مدربا تقريبا لكل إتحاد ، وبمتوسط ٣٨ لاعبا تقريبا لكل مدرب ، وإن كان عدد المدربين يبدو مناسبا من حيث الكم الا أنه يجب الإهتمام بالناحية الكيفية .

- عدد المسابقات التى تنظمها أو تشترك فيها الإتحادات يجب أن تحتسب على أساس أن المسابقات المحلية يجب أن تشمل كل الأعمار وتنظم بحيث تستمر أطول مدة ممكنة حتى يمكن للاعبين أن يشتركوا فى أكبر عدد من المباريات أو المسابقات، وحتى يستمر تدريب اللاعبين طوال العام . ولكن كثير من الإتحادات قد وضع المسابقات الدولية التى يشترك فيها ولا ينظمها ـ بالرغم من خروج الفرق الرياضية لهذه الإتحادات من الأدوار التمهيدية ضمن البطولات الدولية التى يشترك فيها . وفى الواقع أن هذا الأمر يعد كمؤشر غير واقعى اذا قارنا ذلك بالنتائج التى حققتها الإتحادات فى هذه المسابقات الدولية .

- من المفروض أن تكون أقدم الإتحادات تأسيسا هى الإتحادات الأفضل فى نتائجها على مستوى البطولات المختلفة ، ولكن أفضل الإتحادات نتائجا هى رفع الأثقال والمصارعة وهما يحتلان الترتيب التاسع والعاشر بين الإتحادات من حيث تاريخ تأسيسها .

فى حين أن أقدم الاتحادات من حيث تاريخ الإنشاء هو إتحاد التجديف وهذا الإتحاد ليس له أية نتائج على المستوى الأوليمبى أو الأفريقى أو الأقليمى أو العربى .

من خلال النتائج المستخلصة من البحث وما تم التوصل اليه من إستنتاجات تم التوصية بما يلى :

أولا : فى مجال توسيع قاعدة اللاعبين

١- زيادة الوعى لدى أبناء مصر بأهمية الرياضة .
٢- الاهتمام بالرياضة فى المدارس والجامعات .
٣- التوسع فى إنشاء مراكز تدريب اللاعبين .
٤- التوسع فى تكوين المناطق الرياضية وإنشاء الأندية .
٥- العناية بالمتفوقين رياضيا .
٦- العناية بالأبطال الرياضيين إجتماعيا واقتصاديا .
٧- تكوين عدة منتخبات للإشتراك فى المسابقات المختلفة للألعاب والرياضات المختلفة للمستوى الدولى .

ثانيا : فى مجال التحكيم والتدريب

١- الاهتمام بدراسات الصقل .
٢- إيفاد بعثات تدريبية ودراسية للخارج .
٣- إتاحة الفرصة لحضور المؤتمرات واللقاءات الدولية والعالمية .
٤- زيادة الحوافز والمكافآت .
٥- التوسع فى تأهيل أعداد مناسبة لعدد اللاعبين والمسابقات .

ثالثا : فى مجال المسابقات

١- تغيير طرق تنفيذ المسابقات بحيث يمكن تعددها لكل مراحل السن المختلفة.
٢- تنظيم المسابقات بحيث تستمر فترة المسابقات أطول فترة ممكنة ، وبحيث يكون عدد المباريات أقصى ما يمكن حتى يستمر اللاعب فى التدريب طوال العام لضمان إرتفاع المستوى .

رابعا : في مجال التقويم

١- إستمرار تقويم نتائج الإتحادات وإنجازاتها .
٢- إعتبار هذه الدراسة نواه للإرتكاز عليها لدراسات مشابهة مستقبلا .
٣- إجراء دراسات مقارنة مع دول أخرى متقدمة فى مجال الرياضى .

خامسا : فى مجال الميزانية

١- زيادة الدعم المادى للإتحادات ومناطقها خاصة فى مجال المنشآت الرياضية .
٢- ترشيد الانفاق بحيث يتناسب مقدار الدعم المادى للإتحادات مع عدد اللاعبين المسجلين بكل إتحاد .

إتخـــاذ القـــرارات

- مقدمة
- مفهوم إتخاذ القرار
- المشاركة فى إتخاذ القرارات
- مزايا المشاركة فى إتخاذ القرارات
- إتخاذ القرارات أساس لعملية الإدارة
- مراحل إتخاذ القرارات
- برنامج عملى لإتخاذ القرارات
- مهارة إتخاذ القرارات
- التردد فى إتخا ذ القرار
- فاعلية القرار

إتخـــــاذ القـــرارات

مقدمة

تعتبر عملية إتخاذ القرارات Decision Making المحك الرئيسى لقياس مهارة القائد الإدارى لأنها جوهر قيادته ودليل حكمته .

فالقرارات الحكيمة التى يصدرها القائد الإدارى هى الأساس فى تقرير مستقبل الهيئة نجاحاً أو خللاً أو إنحرافاً ، وهى الأساس أيضاً فى بث الحماس فى نفوس العاملين ورفع روحهم المعنوية .

ولهذا فهى من أدق وأصعب العمليات الإدارية ففى دقتها الحكمة التى تقود العمل نحو الهدف المنشود وتكمن صعوبتها فى براعة الأختيار بين أفضل البدائل ، وكلما إزدا د حجم الهيئة وتضخمت مسئولياتها كلما إزدادت عملية إتخاذ القرارات صعوبة لأنها عندئذ ينبغى أن تستمد حكمتها من عديد من المستويات وعديد من الآراء لتتبلور كلها فى رأى جماعى واحد .

وفى الآونة الأخيرة أهتم علماء الإدارة إهتماماً بالغاً بدراسة القرار الإدارى بأعتباره أهم الأدوات التى يستخدمها القادة الإداريون فى كافة المستويات لتحقيق الأهداف .

ويرى بعض المفكرين أن إتخاذ القرارات أساس الإدارة ، بل قلب الإدارة ولذلك ينبغى ألا ينظر إلى القرار الإدارى أنه مجرد إجراء شكلى للبت فى الأمور أو لحسم المشاكل أو أنه وسيلة للأختيار بين الحلول المختلفة فحسب ، ولكن ينبغى إعتباره أداه للتجديد والخلق والإبتكار وتشجيع المعرفة ووسيلة للتأثير فى سلوك الأفراد والجماعات وتوجيههم للعمل من أجل الصالح العام وتحقيق الأهداف التى تنطوى عليها السياسة العامة للدولة والسياسة الإدارية .

مفهوم إتخاذ القرار

لعله من المفيد تحديد المعنى المقصود بكلمة (قرار). فتعريف القراركما يشير إليه على السلمى هو إختيار بين بدائل مختلفة.

ويعرف أحمد رشيد القرار بأنه إختيار الطريق او المسلك أوالحل الأفضل الأمثل من عدة حلول متكافئة.

ويوضح سيد الهوارى ان القرار هو أختيارنتاج تفكير اما الإختياراللاشعورى فإنه يبتعد عن مفهوم القرار

كما عرفه عبد الكريم درويش بأنه " هو الناتج النهائى لمحصلة مجهود متكامل من الآراء والأفكار والاتصالات

كما عرف كل من عبد الكريم درويش وليلى تكلا عملية إتخاذ القرار الرشيد " بأن المقصود بترشيد عملية إتخاذ القرارات أن يكون القرار معبراً عن أفضل البدائل التى تتوخى أفضل السبل لبلوغ الهدف الذى من أجله إتُّخذَ القرار .
ويشير على السلمى إلى حقيقة هامة وهى أن القرار قد يكون رفض كل البدائل المطروحة للإختيار ومن ثم فقد يكون القرار المتخذ هو لا قرار .

ويرى سيد الهوارى أن مقومات القرار الفعال هى :
- أن يتم القرار على أحسن مستوى من الفهم الفكرى .
- أن القرار ينفذ ويحقق نتيجة بحيث تكون إمكانية تنفيذه قد دخلت فى تكوين القرار ذاته .

وعلى هذا يمكن القول أن القرار هو عملية إختيار بعد دراسة وتفكير بين أفضل البدائل المختلفة القائمة على مجهود متكامل من الآراء والأفكار والإتصالات لتحقيق هدف معين فى ضوء الظروف الداخلية والخارجية فى وقت معين وفى مكان معين .

المشاركة فى إتخاذ القرارات

كانت الإدارة التقليدية تعتمد فيما مضى على الرئيس الأعلى فى إتخاذ القرار . إلا أن الإدارة فى المنظمات الحديثة وجدت أن هناك ضرورة إلى الأخذ بمبدأ المشاركة مع توسيع دائرة المشاركة كلما أمكن ذلك ، وعدم تركيز القرار فى يد فرد واحد يتربع على قمة هرم السلطة . وقد ظهر هذا الإتجاه وتأكدت أهميته نتيجة لعوامل من أهمها : -

- نمو المنظمات وتضخم حجمها وبداية عصر المنظمات العملاقة .
- الحقيقة المنطقية التى تؤكد بأن الفرد مهما توفر له من قدرات ذاتية فإنه يعجز عن الأحاطة بكل الظروف فى كل الأوقات .
- مَا لمسه خبراء الإدارة من أهمية الأسلوب الديمقراطى فى القيادة الإدارية .

وفى هذا الصدد يقول صلاح جوهر : أن كل فرد فى أى منظمة يتخذ قرارات ، وأن وجه الإختلاف هو نوعية القرارات التى يتخذها كل منهم وفى مقدار الوقت الذى يخصصه كل منهم لعملية إتخاذ القرارات .

مزايا المشاركة فى إتخاذ القرارات

- الحد من الشكاوى والتظلمات من جانب المرؤوسين .
- التحسن الواضح فى العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين .
- الحد من الغياب والتأخير عن مواعيد العمل .
- التحسين فى كمية الإنتاج ونوعيته .
- التقليل من المقاومة ضد التغيير ومشروعات التطوير .
- تيسير مهمة القادة والرؤساء فى جهودهم الإشرافية والتوجيهية .
- التحسين من نوعية القرارات الإدارية ذاتها نتيجة لإنفتاح قنوات الإتصال لإنسياب المعلومات والبيانات .

ومن هذا المنطلق أجمع علماء الإدارة على أن عملية إتخاذ القرارات الإدارية لا تنطوى على نشاط فردى يستقل به القائد الإدارى وحده ، ولكنها فى حقيقة الأمر نشاط تعاونى يضم جهود جماعية يشترك فيها القائد الإدارى مع مرؤوسيه ، وينتهى بإصدار القرار الذى يعلن بإسم القائد وحده معبراً عن إرادة الجماعة التى يقودها .

هذا وقد إتجهت الكتابات المعاصرة فى الإدارة إلى التركيز على العمل الجماعى فى جميع صور النشاط الإدارى ومراحله وإستناداً لهذا الرأى يقول بارنارد Barnard " أن الرئيس الأعلى ليس هو صاحب السلطة الحقيقى بل أنه لا يملك أية سلطة بمعناها الدقيق ، لأن السلطة كامنة فى التوافق الجماعى القائم والنابع من الولاء الإجتماعى فى نطاق التنظيم" .

ويعتمد القرار الإدارى على أربع مقومات :-

١ - القرار الإدارى أساسه إرادة الجماعة .
٢ - يُختار القرار الإدارى من بين بديلين أو أكثر .
٣ - القرار المراد إتخاذه يكون هادفاً .
٤ - تحديد الوسائل والأساليب التى تستخدم عند تنفيذ القرار .

إتخاذ القرارات أساس لعملية الإدارة

يرى الكثير من الكتاب والمفكرين أن عملية إتخاذ القرارات تُعد كمرادف للإدارة كما يقول هربرت سايمون Simon " إن إتخاذ القرارات هو قلب الإدارة وأن مفاهيم نظرية الإدارة يجب أن تكون مستمدة من منطق وسيكولوجية الإختيار الإنسانى " .

فالقرارات ما هى إلا سلسلة متصلة بعضها ببعض وكل قرار كبير يتبعه سلسلة متصلة من القرارات إلى الحد الذى تكون فيه القرارات صغيرة جداً . فكل قرار يسبقه قرار ويتعبه قرار إلى أن يتم تنفيذ وتحقيق الأهداف والتى هى فى حد ذاتها قرار .

فإذا نظرنا إلى عناصر النشاط الإدارى فإننا نجد أنها كلها سلسلة متصلة من القرارات ، فالسياسات الإدارية ما هى إلا قرارات تتخذ فى المستويات الإدارية العليا لتحكم تصرفات المرؤوسين فى تحديد ما يجب عمله وما لا يجوز عمله .

والإجراءات ما هى إلا قرارات تحدد كيفية تنفيذ مختلف العمليات خطوة خطوة والبرامج الزمنية ما هى إلا قرارات عن مواعيد تنفيذ مختلف أجزاء العمل .. فالتخطيط فى الواقع ما هو إلا مرحلة التفكير التى تسبق تنفيذ أى عمل ، والتى تنتهى بإتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله وكيف يتم ؟ ومتى يتم ؟ ويتضح من ذلك أن التخطيط سلسلة من القرارات التى تتعلق بالمستقبل

ويميل علماء الإدارة المهتمين بعمليات صنع القرار إلى تعريف الإدارة بأنها " عملية إتخاذ قرارات تحكم سلوك الأفراد فى إستخدامهم الموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق أهداف محدده على أحسن وجه ممكن"

مراحل إتخاذ القرارات

القرار متى إتُخذ لا يمكن إسترجاعه وإنما يمكن مواجهة الموقف بإتخاذ قرار جديد ، ومن ثم فإن الإلتجاء إلى خطة علمية عند إتخاذ القرارات أمر تفرضه الإدارة الفعالة .

لذا فإن القرار الرشيد يتطلب المرور بسلسلة من الخطوات المرتبة تعتمد على بعضها البعض ، وتتلخص فيما يلى .

أولاً : بيان المشكلة وتحديد أبعادها

تبدأ عملية إتخاذ القرار بتحديد المشكل تحديداً واضحاً دقيقاً ويجب التنبيه إلى أن المشكلات تتغير فى طبيعتها وفى أولويتها من آن لآخر بفعل عوامل التغيير السياسى أو الإقتصادى أو الإجتماعى أو الحضارى .

ثانياً : جمع البيانات والمعلومات والإحصائيات ودراستها وتحليلها

إن مادة الإدارى فى العمل هى البيانات والمعلومات التى تتوافر لديه . ويتوقف النجاح فى الإدارة كما يتوقف مستوى القرارات التى تتخذ على مدى توافر ودقة تلك البيانات والمعلومات والأحصائيات ، ومن خلال دراسـتها وتحليلها تتـكون صورة المشكلة بوضـوح والتى فى ضوئها يمـكن وضـع الحلول والبدائل الممـكنه لحل المشـكلة .

ثالثاً : - دراسة البدائل

يقوم الإدارى بدراسة البدائل والحلول الممكنه والمحتمله ومعرفة مزايا وعيوب كل بديل وإمكانية تطبيقه فى ضوء الظروف المختلفه كما يمكنه إجراء بعض التجارب لاختبارأقرب البدائل وفى ضوء النتائج المستخلصه يستطيع الإدارى الإقتراب من إتخاذ القرار .

رابعاً : - إتخاذ القرار

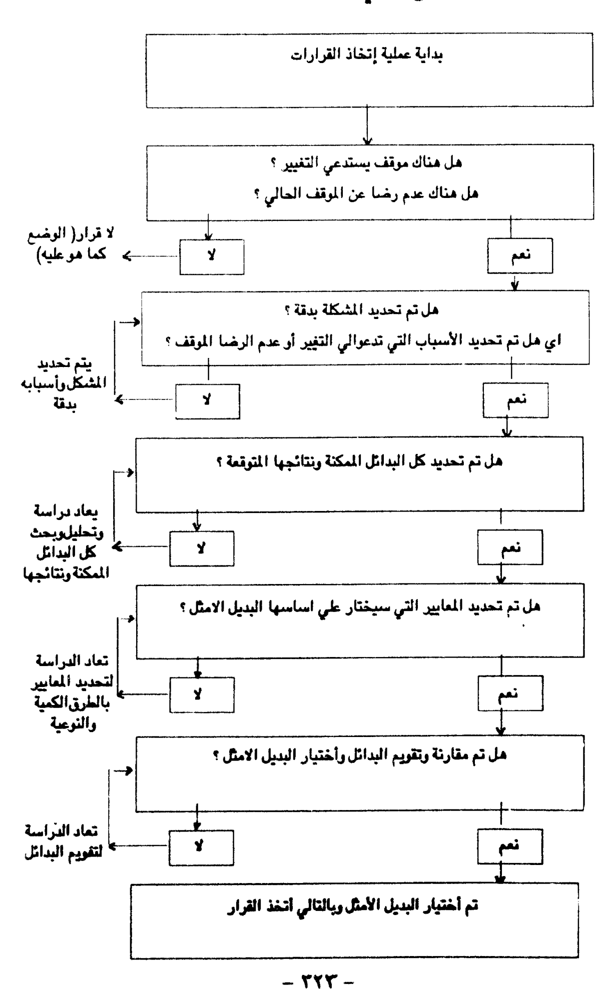
وهى عملية أختيار البديل الأمثل لحل المشكله وتلك العملية تتأثر بالظروف الخارجيه والداخليه التى تحيط بالمنظمه واتجاهات الرأى العام والظروف الشخصية للقائد نفسه .

خامساً : - متابعة تنفيذ القرار وتقديمه

إذا ما أتخذ قرار ووضع موضع التنفيذ فإن متابعة آثاره ونتائجه تصبح أمراً واجباً وقد تكشف المتابعه عن وجود ثغرات تحتاج للدراسة والتشخيص من جديد ، وقد تتطلب إجراءات للتعديل فى القرار نفسه أو فى أسلو ب تنفيذه ، بحيث نصل إلى القرار المناسب الذى يحقق الأغراض المنشودة بأقل جهد وبأكبر كفاءة ممكنة .

وفيما يلى شكل يوضح برنامج عملى لإتخاذ القرارات

برنامج عملي لإتخاذ القرارات



مهارة أتخاذ القرارات

ليس كل القادة الإداريين والرؤساء على درجة واحدة من المهارة فى إتخاذ القرارات فيما يتصل بعملهم بل أنهم مختلفون ، ويرجع ذلك الأختلاف لعدة عوامل منها :

١ - الاستعداد الشخصى للقادة والرؤساء :
ليس كل القادة والرؤساء على نفس المستوى من الأستعداد والمقدرة على القيادة وسرعة البت فى المواقف وعلى إتخاذ القرارات ، وذلك لإختلافهم فى الصفات الموروثة ولاختلافهم فى مستوى الخبرة والدراية والمران على القيادة والتوجيه وإتخاذ القرارات.

٢ - نوعية العمل :
تختلف القرارات فيما بينها من حيث الصعوبة والتعقيد حسب نوعية العمل ، فالقرارات التى ترتبط بالأعمال النمطية المتكررة أسهل نسبياً من القرارات التى تتصل بالأعمال المتجددة والمواقف المتغيرة .

٣ - حجم العمل :
يؤثر حجم العمل الذى يشمله القرار على درجة الصعوبه والتعقيد فى عملية إتخاذ القرارات فكلما ارتقى الرؤساء فى السلم الإ دارى كلما إزداد حجم العمل ، ويترتب على ذلك إتساع دائرة القرارات التى يتخذها الرؤساء ، ومن ثم زيادة درجة الصعوبة والتعقيد فى إتخاذ القرارات .

٤ - كمية البيانات والمعلومات الأساسية المتاحة :
كلما كانت البيانات والمعلومات الأساسية متوفرة ودقيقة ومدعمة بالإحصائيات الرقمية وموضوعية ، كلما ساعد ذلك على إتخاذ القرارات فى يسر وسهولة

٥ - وضوح الرؤية فيما يتعلق بالمستقبل :

كلما كانت الرؤية واضحة أمام القادة والرؤساء كلما كانت عملية إتخاذ القرارات أيسر وأدق . وتتوقف وضوح الرؤية أيضاً على نفاذ بصيرة القائد وقدرته على التنبؤ بالمستقبل .

التردد فى إتخاذ القرار

المقصود بالتردد ما ينتاب صانع القرار من حيرة فى إختيار البد يل الأمثل . ومنشأ هذا التردد يرجع لأسباب كثيرة أهمها ما يلى :

١ - عدم القدرة على تحديد الأهداف التى يمكن أن تتحقق باتخاذ القرار .
٢ - عدم القدرة على تحديد النتائج المتوقعة لكل بديل من البدائل المتاحة .
٣ - عدم القدرة على تقويم كل من المزايا والعيوب المتوقعة للبدائل المختلفة .
٤ - ظهور بدائل جديدة أو توقعات جديدة لم يتيسر دراستها فى المرحلة الأخيرة من مراحل إتخاذ القرار .
٥ - النقص فى خبرة صانع القرار ومرانه .

ولذا فإن إتخاذ القرارات الرشيدة يتطلب ما يلى :-

١ - القدرة على تحديد المشكلة تحديداً واضحاً .
٢ - الالمام الكافى بجميع الحلول الممكنه للمشكلة وذلك فى ضوء البيانات والمعلومات الدقيقة الموضوعية المتجمعة .
٣ - القدرة على التنبؤ بجميع النتائج المتوقعة لجميع الحلول الممكنه .
٤ - المهارة فى التقويم الماهر للبدائل المتاحة .
٥ - التحرر من الضغوط والإلتزامات غير المقبولة والتى من شأنها انحراف القرار عن الموضوعية .

فاعلية القرار

لكى نضمن فاعلية القرار فى تحقيق الهدف المراد منه يجب مراعاة العوامل الآتية :

١ – وضع أكبر عدد ممكن من البدائل أو الإحتمالات أو الحلول ثم تقويمها وإختيار الأفضل .
٢ – عدم تعارض القرار مع أهداف وسياسات المنظمة .
٣ – أن يتخذ القرار بمعرفة السلطة المختصة بموضوع القرار .
٤ – إستشارة المنفذين وإذا أمكن أيضاً استشارة العملاء والمستفيدين .
٥ – أن يتضمن القرار توقيت التنفيذ .
٦ – تقنين الإجراء المطلوب فى القرار ، إذا كان القرار مما يحتمل إختلاف وجهات النظر فى التنفيذ .
٧ – تحديد الأفراد والأجهزة المسئولة عن تنفيذ القرار .
٨ – مراعاة ظروف البيئة الداخلية والخارجية .
٩ – قابلية القرار للتنفيذ عملياً .
١٠ – تكليف المنفذين بمعرفة الرئيس المباشر حتى لوكان القرار صادر من غيره .
١١ – سرعة إتخاذ القرار بما يحقق الهدف .

الهيئات العامة والخاصة
للشباب والرياضة

أهم مواد قانون هيئات الشباب والرياضة واللوائح المنفذة له لكل من :

- المجلس الأعلى للشباب والرياضة
- اللجنة الأولمبية .
- الإتحادات الرياضية .
- الأندية الرياضية .

أهم مواد القانون واللوائح المنفذة له للمجلس الأعلى للشباب والرياضة :

(مادة ١)

تنشأ هيئة عامة تسمى المجلس الأعلى للشباب والرياضة تتبع رئيس مجلس الوزراء ويكون مقرها مدينة القاهر ة .

(مادة ٢)

يهدف المجلس الى توفير فرص النمو المتكامل والإرتقاء بالمستوى الصحى والنفسى والإجتماعى للنشء والشباب عن طريق النشاطات المختارة الرياضية والإجتماعية والفنية والثقافية . مع التركيز على دعم وتأصيل القيم الروحية والدينية والسلوك والخلق الإجتماعى والديمقراطى وتنظيم إستثمار أوقات الفراغ والطاقة الخلاقة لدى النشء والشباب لما فيه خدمة الفرد والمجتمع . ويقوم المجلس فى سبيل تحقيق هذا الهدف وفى إطار السياسة العامة للدولة بمباشرة الإختصاصات الآتية :

١- رسم السياسة العامة لرعاية النشء والشباب فى مراحل نموه المتتالية ومختلف قطاعاته لكلا الجنسين ، ووضع الخطوات اللازمة لتنفيذ هذه السياسة والعمل على تنسيق المشروعات الموضوعة فى هذا الشأن وتكاملها بين الوزارات والأجهزة والهيئات المعنية بشئون النشء والشباب والرياضة فى جميع المستويات .
٢- وضع الخطط والبرامج والمشروعات الداخلية فى نطاق السياسة العامة المشار اليها فى البند السابق ومباشرة تنفيذ المشروعات ذات المستوى القومى منها ، والمشروعات الجديدة التجريبية وعلى الأخص ما يتعلق بتوفير وإعداد وتنمية القادة والإشراف على تنظيم العروض الشبابية والرياضية والمهرجانات والإحتفالات وتنظيم المسابقات فى مختلف المناسبات الدينية والقومية .

٣- تقدير التمويل اللازم لتنفيذ وتنمية خطط ومشروعات وبرامج رعاية النشء والشباب والرياضة بالمستويات القومية والمركزية والمحلية ، الحكومية والأهلية ، ووضع المعايير اللازمة لترشيد الإنفاق وتقييم العائد منه فى ضوء الاولويات المرتبطة بالاهداف .

٤- وضع سياسة تمثيل جمهورية مصر العربية فى الخارج فى مجالات أنشطة النشء والشباب والرياضة ، وتنظيم سفر النشء والشباب والرياضيين والعاملين للخارج تنفيذا لهذه السياسة وتنظيم وتنمية علاقة النشء والشباب الخارجية ورعاية المبعوثين فى هذه المجالات .

٥- متابعة وتقييم ما يتقرر تنفيذه من خطط ومشروعات وبرامج وخدمات رياضية وشبابية على جميع المستويات بالتعاون مع الأجهزة والهيئات المعنية القومية والمركزية والمحلية الحكومية والأهلية .

٦- تنظيم الجوائز والحوافز وغيرها من وسائل التشجيع المادية والأدبية والنشء والشباب فى مجال إختصاص المجلس .

٧- الموافقة على قبول الإعانات والهبات والتبرعات والمساعدات المالية والمعنية التى تقدم للمجلس من الاشخاص أو الجهات والهيئات المصرية والاجنبية والدولية .

٨- إقتراح التشريعات بالنشء والشباب والرياضة . يضع المجلس اللوائح اللازمة لتنظيم أعماله وتيسير مباشرته لإختصاصاته وله أن يتخذ من القرارات ما يراه محققا لأغراضه .

(مادة ٣)

يُشكل المجلس الاعلى للشباب والرياضة على الوجه الاتى ـ

رئيس مجلس الوزراء رئيسا

وعضوية كل من :

أ- الوزراء الاتى بيانهم أو من ينيبونهم وهم وزراء :

التعليم والبحث العلمى .
الشئون الاجتماعية والتأمينات .
الأوقاف .
الداخلية .
الدولة للحكم المحلى .
الزراعة .
الصحة .
الصناعة .
القوى العاملة والتدريب .
الوزير المختص بشئون الثقافة والاعلام .

ب - مساعد وزير الدفاع .
ج - أمين عام المجلس الأعلى للشباب والرياضة .
د - أمين المجلس القومى المختص الذى تدخل فى مهامه شئون الشباب ، والرياضة وامين المجلس الأعلى للجامعات .
هـ - ممثلين للهيئات الخاصة للشباب والرياضة يُعينان بقرار من رئيس المجلس لمدة سنتين قابلة للتجديد .
و - خبيرين متخصصين فى مجالات التربية يُعينان بقرار من رئيس المجلس لمدة سنتين قابلة للتجديد .
ز - أربعة خبراء من المهتمين بالعمل الشبابى والرياضى يعينون بقرار من رئيس المجلس لمدة سنتين قابلة للتجديد.
ح - رؤساء الاجهزة والقطاعات بالجهاز الوظيفى للمجلس .

كما يجوز حضور ممثلين للشباب والمرأة وغيرهم لإجتماعات المجلس بدعوة من رئيسه على الا يكون لهم صوت عند إتخاذ القرارات .

(مادة ٥)

يكون للمجلس لجنة دائمة للتخطيط العام برئاسة المجلس ، كما يجوز للمجلس أن يُشكل لجاناً دائمة أو مؤقتة طبقاً لما تدعو إليه الحاجة - يوكل إليها القيام ببعض مهامه . ويصدر بتشكيل لجان المجلس وتحديد إختصاصاتها وتنظيم الإجتماعات بالأعمال الداخلية للمجلس ولجانه قرار من رئيس المجلس .

(مادة ٦)

يكون للمجلس جهاز وظيفى لمعاونته فى مباشرة إختصاصاته ويتكون على النحو الاتى :

أولا : قطاع الاجهزة التى تتبع الوزير مباشرة .

ثانيا : الأمانة العامة للمجلس

ثالثا : جهاز الشباب .

رابعا : جهاز الرياضة .

خامسا : قطاع الطلائع .

سادسا : قطاع إعداد القادة .

سابعا : قطاع الشئون المالية والإدارية .

ويصدر بالتنظيم التفصيلى للجهاز الوظيفى وتوزيع الإختصاصات بين وحداته قرار من رئيس المجلس بعد أخذ رأى الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة .

الهيئات الخاصة العاملة فى مجال الشباب والرياضة

يُباشر النشاط الرياضى فى جمهورية مصر العربية كل من اللجنة الأوليمبية وإتحادات اللعبات الرياضية والأندية والهيئات الرياضية الأعضاء فى الإتحادات طبقا لإحكام قانون الهيئات الخاصة للشباب والرياضة :

أولا : اللجنة الأوليمبية المصرية

اللجنة الأولمبية المصرية هيئة رياضية تتكون من إتحادات اللعبات الرياضية القائمة والتى تتكون مستقبلا على أن تكون اللعبات التى تديرها هذه الإتحادات مدرجة فى البرنامج الأولمبى وذلك بغية تنظيم النشاط الرياضى الأولمبى فى جمهورية مصر العربية وتنسيق هذا النشاط بين مختلف الإتحادات فى حدود السياسة العامة التى تضعها الجهة الإدارية المركزية وهى وحدها التى تُمثل الجمهورية فى الدورات الأولمبية والعالمية والقارية والإقليمية ، سواء اقيمت داخل الجمهورية أو خارجها .

أهم مواد القانون واللوائح المنفذة له للجنة الأولمبية المصرية

(مادة ١)

اللجنة الأوليمبية هيئة رياضية تتكون من إتحادات اللعبات الرياضية التى تدير اللعبات المدرجة فى البرنامج الأوليمبى ، بغية تنظيم النشاط الرياضى الأوليمبى فى جمهورية مصر العربية ، وتنسيق هذا النشاط بين مختلف الإتحادات فى حدود السياسة العامة التى يضعها المجلس الأعلى للشباب والرياضة (جهاز الرياضة) . وتُعتبر اللجنة الأوليمبية من الهيئات الخاصة ذات النفع العام ، ومقرها مدينة القاهرة، ويكون لها الشخصية الإعتبارية وهى التى تمثل الجمهورية فى الدورات الأوليمبية والعالمية والقارية والإقليمية ، سواء أقيمت داخل الجمهورية أو خارجها .

وقد اعيد شهر نظامها الأساسى بالمجلس الأعلى للشباب والرياضة ، وفقا لأحكام القانون رقم ٧٧ لسنة ١٩٧٥ .

(مادة ٢)

تباشر اللجنة الأوليمبية المصرية الإختصاصات الآتية :

١- رعاية الحركة الأوليمبية فى جمهورية مصر العربية والمحافظة على القواعد والمبادئ الأوليمبية وحماية الهواية .

٢- تنظيم الدورات واللقاءات الأوليمبية والعالمية والقارية والأقليمة اذا ما تقرر إقامتها فى جمهورية مصر العربية وذلك طبقاً للقواعد والنظم الأوليمبية والدولية .....
٣- الإشراف على إعداد الفرق التى تُقرر اللجنة إشتراكها فى الدورات الأوليمبية والعالمية والقارية والإقليمية ، وإختيار ممثلى الجمهورية فى هذه الدورات طبقاً للقواعد والأنظمة المقررة فى اللجنة الأوليمبية الدولية ولجان الدورات العالمية والإقليمية والقارية ، وإقتراح تمثيل الإتحادات فى الإشتراك فى المؤتمرات والإجتماعات الدولية أو العالمية أو القارية أو الإقليمية وإعتمادها من الجهة الإدراية المركزية .
٤- الإشتراك مع الإتحادات الرياضية الأوليمبية فى وضع برامجها الخاصة بالمقابلات مع الفرق الأجنبية سواء داخل الجمهورية أو خارجها .
٥- الإشتراك مع الإتحادات الرياضية الأوليمبية فى وضع برامجها الخاصة بالنشاط الأوليمبى أو الاقليمى .
٦- الإذن بإستعمال إسم اللجنة والشارة الأوليمبية وفقاً للشروط والأوضاع التى تحددها لذلك .

(مادة ٣)

تُباشر اللجنة الأوليمبية إختصاصاتها المبينة فى المادة السابقة فى حدود السياسة العامة للدولة والتخطيط الذى يضعه المجلس الأعلى للشباب والرياضة (جهاز الرياضة) .

(مادة ٤)

يُشترط لقبول الإتحاد فى عضوية اللجنة الشروط الآتية :

١- أن يكون مشهراً طبقاً لقانون الهيئات الخاصة بالشباب والرياضة .
٢- أن تكون اللعبة التى يُديرها من الألعاب المدرجة فى البرنامج الأوليمبى .

(مادة ٨)

تكون للجنة جمعية عمومية تُشكل من :

(أ) مجلس إدارة اللجنة الأوليمبية المصرية ، ولا يكون لأعضائه حق التصويت إلا من يكون منهم مندوباً معتمداً عن هيئته .

(ب) ثلاثة ممثلين عن كل إتحاد من الإتحادات الأعضاء التى مضت على عضويتها سنة على الأقل وسدادها الإشتراكات المقررة باللجنة يختارهم مجلس إدارة الإتحاد من بين أعضائه .

(مادة ١٠)

تختص الجمعية العمومية بالنظر فى المسائل الآتية :

١- التصديق على محضر الإجتماع السابق .

٢- النظر فى تقرير مجلس الإدارة عن أعماله فى السنة المنتهية ، وبرامج النشاط المختلفة للجنة وخطة العمل للعام الجديد وتقرير مراقب الحسابات .

٣- إعتماد الميزانية والحساب الختامى للسنة المنتهية ومشروع ميزانية السنة المقبلة .

٤- إنتخاب مجلس الإدارة أو شغل الاماكن الشاغرة .

٥- إنتخاب مُراقب الحسابات .

٦- النظر فى الإقتراحات المقدمة من الإتحادات بشرط أن تقدم كتابة إلى سكرتير اللجنة قبل أول يونيه من كل عام .

٧- تحديد مكافأة كل من المدير أو السكرتير المتفرغ ومراقب الحسابات .

٨- غير ذلك من المسائل الأخرى الواردة فى جدول الأعمال .

(مادة ١٢)

تكون قرارات الجمعية العمومية صحيحة بالأغلبية المطلقة لأصوات الحاضرين، وإذا تساوت الأصوات يرجح الجانب الذى به الرئيس . أما القرارات الخاصة بإنتخاب مجلس الإدارة تُتبع الإجراءات الآتية :

١- اذا لم يحصل المرشح لأحد مراكز الرئيس أو الوكيل أو السكرتير العام أو السكرتير المساعد أو أمين الصندوق على الأغلبية المطلقة لأصوات الحاضرين يُعاد الإنتخاب بين الذين حازا على أكثر الأصوات فى أى من المناصب وتكون الأرجحية لمن ينال أكثر عدد من الأصوات ، وإذا تساوى بعد ذلك الإثنان فى عدد الأصوات أُجريت قرعة بينهم لتحديد العضو الفائز.

٢- بالنسبة لممثلى الإتحادات فى مجلس الإدارة فيُنتخب المرشحون الحاصلون على أكثر عدداً من الأصوات وإذا تساوى المرشحون فى عدد الأصوات أُجريت القرعة بينهم لتحديد العضو الفائز .

وفى كلتا الحالتين إذا اقتصر الترشيح لمراكز وعضوية مجلس الإدارة على شخص واحد أعتبر منتخباً بالتزكية دون حاجة إلى إجراء إنتخابات .

ويتعين على كل عضو فى الجمعية العمومية أن يختار من بين المرشحين لمراكز وعضوية مجلس الإدارة أعضاء لجميع مراكز وعضوية هذا المجلس بالشكل الذى يحدده هذا النظام وإلا أُعتبر لاغياً .

(مادة ٢٩)

يكون للجنة الأولمبية مجلس إدارة يتألف من :

أ - أعضاء اللجنة الأوليمبية فى جمهورية مصر العربية (إن وجدوا) .

ب - رئيس . وكيل . سكرتير عام . سكرتير مساعد . أمين صندوق . وأربعة أعضاء تنتخبهم الجمعية العمومية من بين من ترشحهم مجالس إدارة الإتحادات الرياضية المعترف بها من اللجنة الأوليمبية الدولية .

ج - الأعضاء المصريون فى المجلس الأعلى للشباب والرياضة فى أفريقيا أو الإتحاد العربى للألعاب الرياضية .

د - ممثل عن كل من الهيئات الرياضية التالية يصدر بإختياره قرار من رئيس المجلس الأعلى للشباب والرياضة :

١- الإتحاد الرياضى للقوات المسلحة .

٢- إتحاد الشرطة الرياضى .

٣- الإتحاد العام الرياضى للشركات .
٤- الإتحاد الرياضى العام للجامعات .

ويشترط أن تتوافر فيهم وفيمن يرشح لمراكز وعضوية مجلس إدارة اللجنة الأوليمبية الشروط الآتية :

أولا:

١- أن يكون مصرى الجنسية ولم يسبق الحكم عليه بعقوبة جنائية أو فى جريمة مخلة بالشرف أو الأمانة أو سبق فصله من جهة عمله أو أسقطت عضويته من إحدى الهيئات الخاصة بالشباب والرياضة أو هيئة إجتماعية ولم يرد إليه إعتباره .
٢- أن يكون حاصلاً على مؤهل عال .
٣- أن يكون ذو مكانة إجتماعية بارزة وله ماض ملموس فى النشاط الرياضى وأن يكون من المشهود لهم بحُسن التصرف وسعة الأفق وعلى معرفة تامة وإلمام كامل بالمبادئ الأوليمبية .
٤- أن يكون من الهواة ولا يقل سنه عن ٣٠ سنة .
٥- ممثل الجهة الإدارية المركزية (جهاز الرياضة) ويكون له كافة حقوق العضوية .

ثانيا :

لا يجوز الترشيح لرئاسة أو مراكز أو عضوية مجلس إدارة اللجنة الأوليمبية لمن سبق لهم شغل أى من هذه المراكز بالإنتخاب من الجمعية العمومية لدورتين إنتخابيتين متتاليتين إلا بعد إنقضاء دورة إنتخابية كاملة على الأقل . ولا يحل بإعتبار الدورة كاملة حل مجلس الإدارة أو إنقطاع العضو أو العضوية عن مجلس الإدارة خلال الدورتين المتتاليتين لأى فترة كانت ولأى سبب من الأسباب ولا يرى الحظر السابق فى هذه المادة على الأعضاء المعينين بقرار من الجهة الإدارية المختصة . وأعضاء المجلس مسئولين مسئولية تضامنية عن جميع أعمالهم كما يكون كل عضو من أعضاء المجلس مسئولاً عن القرارات التى يصدرها كل منهم فى حدود سلطاته وإختصاصاته التى يكون من شأنها الإضرار بمصالح اللجنة الأوليمبية أو بأموالها وذلك كله مع عدم الإخلال بالمسئولية الجنائية المقررة طبقاً للقانون .

(مادة ٣٢)

يُباشر مجلس الإدارة الإختصاصات الآتية :

١- إدارة شئون اللجنة من النواحى الفنية والإدارية والمالية وإعتماد قرارات وتوصيات ومقترحات اللجنة التنفيذية فيما عدا الموضوعات العاجلة فتُعتمد من رئيس اللجنة الأوليمبية أو من يُنيبه على أن تُعرض على مجلس الإدارة فى أول جلسة .

٢- تنظيم الدورات الأوليمبية والدولية والقارية والأقليمية إذا ما تقرر إقامتها فى جمهورية مصر العربية فى حدود القواعد الأوليمبية والدولية بما فى ذلك الإختيار للألعاب التى تشترك فيها البلاد .

٣- وضع السياسة العامة لإعداد الفرق التى تقرر اللجنة إشتراكها لتمثيل جمهورية مصر العربية فى الدورات الأوليمبية والقارية والأقليمية وإعتماد إختيار أعضاء الفرق والإداريين والمرشحين من الإتحادات فى حدود القواعد والمبادئ والمستويات التى يصدرها مجلس إدارة اللجنة بالإتفاق مع الإتحادات الرياضية المختصة طبقاً للقوانين والأنظمة المقررة فى اللجنة الأوليمبية الدولية ولجان الدورات الأقليمية فى إطار السياسة العامة للمجلس الأعلى للشباب والرياضة وبموافقة (جهاز الرياضة) .

٤- الموافقة على التقرير السنوى من نواح النشاط المتنوعة للجنة وخطة العمل للعام المقبل قبل عرضه على الجمعية العمومية .

٥- الموافقة على مشروع الميزانية والحساب الختامى وعرضه على الجمعية العمومية .

٦- إسقاط العضوية عن أى إتحاد منضم للجنة بقرار مسبب .

٧- الفصل فى الشكاوى التى تُقدم إليها من الإتحادات الرياضية عن مسائل متعلقة بالدورات الأوليمبية والإقليمية والعمل على إزالة أسبابها .

٨- تشكيل ما يراه من لجان فرعية سواء من بين أعضاء المجلس أو من غيرهم لدراسة نواحى النشاط المتنوعة .

٩- تحديد المصرف الذى تودع به أموال اللجنة .

١٠- دعوة الجمعية العمومية العادية وغير العادية للإجتماع وتنفيذ قراراتها .

١١- وضع اللوائح التفصيلية لتنظيم جميع أعمال اللجنة الفنية والإدارية والمالية . وكذلك اللوائح الخاصة بالتنسيق بين مختلف أنشطة الإتحادات ويجب أن تكون هذه اللوائح معدّة للعرض على أول جمعية عمومية لإعتمادها .

١٢- إعتماد العقود والإتفاقات التى تُبرم بإسم اللجنة .

١٣- قبول أو رفض عضوية إتحادات الألعاب الرياضية .

١٤- وضع البرامج الرياضية للموسم الرياضى بالتعاون مع مختلف الإتحادات فى مستوى مقابلات الفرق القومية والأهلية مع الفرق الأجنبية .

١٥- وضع الأسس والمبادئ لتنظيم شئون التدريب فى جمهورية مصر العربية وكذلك الشروط والمواصفات التى يجب توافرها فى المدربين الذين يتولون تنفيذ برامج التدريب سواء بالنسبة للفرق الأهلية أو فرق الأندية والهيئات الرياضية الأعضاء بالإشتراك مع إتحادات اللعبات الرياضية وجمعية مدربى الألعاب الرياضية فى جمهورية مصر العربية .

١٦- تعيين وترقية العاملين باللجنة وتحديد مرتباتهم وأجورهم وتوقيع ما تراه من عقوبات تأديبية عليهم وفقاً للائحة التى يضعها مجلس الإدراة .

(مادة ٤٠)

يُباشر الرئيس الإختصاصات الآتية :

١- رئاسة جلسات الجمعية العمومية ومجلس الإدارة .

٢- تمثيل اللجنة أمام القضاء والجهات الحكومية وغيرها .

٣- توقيع جميع العقود والإتفاقيات التى تُبرم مع اللجنة وذلك بعد إعتمادها من مجلس الإدارة .

٤- التوقيع مع أمين الصندوق على أذونات الصرف والشيكات .

٥- إعتماد توصيات وقرارات اللجنة التنفيذية لمجلس الإدارة فى الموضوعات العاجلة.ويُباشر الوكيل إختصاصات الرئيس فى حالة غيابه كما يجوز للرئيس أن يعهد إلى الوكيل بعض الإختصاصات التى يتولاها بصفة دائمة.

(مادة ٤١)

يباشر السكرتير العام الإختصاصات الآتية :

١- إعداد الدعوة وعمل الترتيبات اللازمة لإجتماعات الجمعية العمومية ومجلس الإدارة واللجنة التنفيذية وغيرها من اللجان وتحرير المحاضر الخاصة بها وتسجيلها فى الدفاتر المعدة لذلك والتوقيع عليها من رئيس اللجنة .
٢- الإشراف على جميع أعمال اللجنة الإدارية والكتابية وشئون العاملين .
٣- رفع تقرير سنوى إلى مجلس الإدارة عن أعمال اللجنة .
٤- تحضير مشروع ميزانية السنة المالية بالإشتراك مع أمين الصندوق .
٥- عرض طلبات الإتحادات الجديدة على مجلس الإدارة بعد إستيفائها .
٦- تنفيذ قرارات مجلس الإدارة ورئيس اللجنة .
٧- تنسيق أعمال اللجنة الفرعية المتنوعة .
٨- الإشراف على حفظ الملفات والسجلات والعقود والمستندات الإدارية .

ويُباشر السكرتير العام المساعد إختصاصات السكرتير العام فى حالة غيابه .

(مادة ٤٢)

يُباشر أمين الصندوق الإختصاصات الآتية :

١- الإشراف على تحصيل جميع إيرادات اللجنة .
٢- تنفيذ القرارات المالية لمجلس الإدارة بشرط أن تكون مطابقة لبنود الميزانية.
٣- الإشراف على حسابات اللجنة والمحافظة على مستندات الإيرادات والمصروفات وهو المسئول عن جميع البيانات الحسابية التى تُرصد بالدفاتر.
٤- إيداع أموال اللجنة فى المصرف الذى يختاره مجلس الإدارة .
٥- وضع الحساب الختامى السنوى للجنة مع السكرتير العام وتقديمه لمجلس الإدارة لإقراره .
٦- التوقيع مع الرئيس أو من يقوم مقامه على أذون الصرف والشيكات .
٧- الإشراف على حفظ السجلات والمستندات وكل ما يتصل بالناحية المالية بعهدته .

ثانيا : الإتحادات الرياضية

إتحاد اللعبة الرياضية هيئة تتكون من الأندية الرياضية ومراكز الشباب التى توافق على إنضمامها الجهة الإدارية المختصة والهيئات الرياضية التى لها نشاط فى لعبة ما يقصد تنظيم وتنسيق هذا النشاط بينها والعمل على نشر اللعبة ورفع مستواها الفنى .

أهم مواد قانون الهيئات الخاصة للشباب والرياضة واللوائح المنفذة له للإتحادات الرياضية .

(مادة ٢)

يُباشر الإتحاد فى إطار السياسة العامة للدولة والتخطيط الذى يضعه المجلس الأعلى للشباب والرياضة **الإختصاصات الآتية** :

١- وضع السياسة العامة التى تُحقق نشر اللعبة فى جمهورية مصر العربية ورفع مستواها

٢- إدارة شئون اللعبة من جميع النواحى الفنية والمالية والتنظيمية ، ووضع البرامج التى تشترك فيها الأندية والهيئات الرياضية ومراكز الشباب الأعضاء والإشراف على تنفيذ هذه البرامج .

٣- وضع الأسس والمبادئ لتنظيم شئون التدريب والمدربين من جمهورية مصر العربية وكذلك الشروط والمواصفات التى يجب توافرها فى المدربين الذين يتولون شئون التدريب سواء بالنسبة للفرق القومية أو فرق الأندية والهيئات الرياضية الأعضاء ، وذلك بالإشتراك مع نقابة المهن الرياضية ، ويشترط أن يكون المدربون أعضاء فى نقابة المهن الرياضية وفقاً لقانون هذه النقابة .

٤- المحافظة على القواعد والمبادئ الدولية للعبة وحماية الهواية ووضع القواعد والنظم الخاصة بها وتنظيم الإحتراف فى حدود القواعد التى يضعها الإتحاد الدولى .

٥- تنظيم البطولات العامة لجمهورية مصر العربية ، ووضع القواعد والمبادئ الخاصة بهذا التنظيم .

٦- إعداد الفرق الأهلية التى تمثل جمهورية مصر العربية فى الدورات الأوليمبية والعالمية والقارية والإقليمية ، وفى البطولات العالمية والدولية والإشراف على تدريبها .

٧- تنظيم البحوث والدراسات المختلفة وعقد المؤتمرات لبحث أمور اللعبة ومشكلاتها وإعداد مراكز التدريب .

٨- الإذن للهيئات الأعضاء بالإشتراك بفرقها مع الفرق الأجنبية فى المباريات التى تُقام فى الجمهورية أو خارجها والإشراف على تنظيم هذه المباريات إذا اقيمت فى جمهورية مصر العربية وذلك كله بعد موافقة اللجنة الأوليمبية وإعتماد جهاز الرياضة .

٩- تنسيق الجهود بين مختلف الهيئات الأعضاء فى الاتحاد وبصفة خاصة البرامج الخاصة بمقابلات الفرق الأجنبية سواء فى داخل الجمهورية أو خارجها .

١٠- إبسداء النصح والمشورة للهيئات الأعضاء والعمل على تسوية ما قد ينشأ بينها من خلاف

١١-تمثيل جمهورية مصر العربية فى المؤتمرات والإجتماعات الدولية والرياضية وتنظيم هذه المؤتمرات والإجتماعات إذا ما أقيمت فى الجمهورية بعد موافقة اللجنة الأوليمبية وإعتماد جهاز الرياضة .

١٢- تنظيم المسابقات والمباريات بين الهيئات الأعضاء ومنح ألقاب الجدارة والجوائز فى هذه المسابقات .

١٣- إعتماد تسجيل اللاعبين فى الهيئات الأعضاء فى الإتحادات وتمثيلهم فى مسابقاتها ، وذلك فى حدود الأعداد المقررة فى اللوائح والنظم الخاصة بالإتحادات الرياضية .

١٤- وضع الأسس والقواعد المنظمة للإستغناء عن اللاعبين أو إنتقالهم الى أندية رياضية مقرها خارج جمهورية مصر العربية على أن تُعتمد من جهاز الرياضة .

(مادة ٣)

يتكون الإتحاد من :

١- الأندية الرياضية المشهرة طبقاً لأحكام القانون ، ولها نشاط فى اللعبة التى يديرها الإتحاد .
٢- مراكز الشباب التى توافق الجهة الإدارية المختصة على إنضمامها للإتحاد.
٣- الهيئات الرياضية بالتطبيق لأحكام القانون رقم ٧٧ لسنة ١٩٧٥ والتى لها نشاط فى اللعبة التى يديرها الإتحاد .

(مادة ٧)

تتكون الجمعية العمومية للإتحاد من :
١- أعضاء مجلس الإدارة .
٢- مندوب على الأكثر لكل ناد أو مركز شباب أو هيئة رياضية من أعضاء الإتحاد بشرط أن يكون قد مضى على قبول العضوية مدة لا تقل عن سنة ميلادية وأن يكون قد إشترك فى النشاط الرسمى للإتحاد فى الموسم السابق ومسدداً للإشتراك عن ذلك الموسم طبقاً للقواعد المقررة فى اللائحة المالية للإتحاد .

ولا يكون لأعضاء مجلس الإدارة حق التصويت فى الجمعية العمومية التى يكون من بين بنود جدول أعمالها إنتخاب مجلس إدارة الإتحاد أو إستكمال عدد الأعضاء أو إسقاط العضوية عن أحد أعضائه أو إقتراح إدماج الهيئة فى هيئة أخرى مماثلة فى الأغراض أو إقتراح حلها وذلك ما لم يكن العضو مندوباً لهيئته فى الجمعية العمومية .

(مادة ١٤)

تختص الجمعية العمومية العادية بنظر المسائل الآتية :

١- التصديق على محضر الإجتماع السابق .

٢- النظر فى تقرير مجلس الإدارة عن أعماله فى السنة المنتهية وبرامج النشاط وخطة العمل للعام الجديد وتقرير مراقب الحسابات .

٣- إعتماد الميزانية والحساب الختامى للسنة المالية المنتهية ومشروع ميزانية السنة المقبلة

٤- إنتخاب مجلس الإدارة أو شغل المراكز الشاغرة .

٥- إنتخاب مراقب الحسابات .

٦- تحديد مكافآت المدير المتفرغ ومراقب الحسابات .

٧- النظر فى الإقتراحات المقدمة فى الموعد المحدد بهذا النظام .

٨- المسائل الأخرى الواردة فى جدول الأعمال .

(مادة ٣٢) :

يُدير شئون الإتحاد مجلس إدارة يتم إختياره بالإنتخاب أو التعيين طبقا لأحكام هذا النظام ويتكون من :

١- سبعة أعضاء يتم إنتخابهم من بين أعضاء الجمعية العمومية للإتحاد .

٢- خمسة أعضاء على الأكثر يمثلون هيئات رياضية مركزية مشتركة فى نشاطات الإتحاد ويصدر بتحديد هذه الهيئات وممثيها قراراً من الوزير المختص بعد أخذ رأى السلطة المختصة فى هذه الهيئات (التربية والتعليم - الإتحاد الرياضى للجامعات - الإتحاد الرياضى للقوات المسلحة - الإتحاد الرياضى للشرطة - الإتحاد الرياضى للشركات) .

٣- ثلاثة أعضاء من الخبراء يتم تعيينهم بقرار من الوزير المختص .

٤- عضو واحد ممثل للجهة الإدارية المختصة .

ويختار مجلس الإدارة رئيس ووكيلين أحدهما من خارج القاهرة (إن وُجد) وأمين للصندوق من المقيمين بمحافظة القاهرة أو الجيزة من بين أعضاء مجلس الإدارة فى أول إجتماع للمجلس .

ويضم مجلس الإدارة فور تشكيله :

أ - خمسة من رؤساء المناطق غير الممثلة فى مجلس الإدارة ، إثنان من محافظات الوجه القبلى ، وإثنان من محافظات الوجه البحرى ، وواحد من محافظات القناة وسيناء ويتم إختيارهم بقرار من الوزير المختص .

ب- الأعضاء المصريون لمجالس إدارة الإتحـادات الدولية والأفريقيـة والعربـية (إن وُجد)

(مادة ٣٥)

يُباشر مجلس الإدارة الإختصاصات الآتية :

١- إدارة شئون الإتحاد من النواحى الفنية والمالية والإدارية فى إطار السياسة العامة للمجلس الأعلى للشباب والرياضة (جهاز الرياضة) .

٢- تنظيم مسابقات ومباريات الإتحاد وفقا للبرامج والأسس والقواعد التى يعدها لهذا الغرض .

٣- الإشراف على المباريات التى تقيمها الهيئات والأندية والمراكز الأعضاء سواء كانت محلية أو مع فرق أجنبية .

٤- إعطاء الإذن للهيئات والأندية والمراكز الأعضاء للإشتراك بفرقها مع فرق أجنبية سواء فى الداخل أو الخارج بعد إعتماد المجلس الأعلى للشبا ب والرياضة (جهاز الرياضة) .

٥- بحث أمور الهواية أو تنظيم الإحتراف فى حدود القواعد التى يضعها الإتحاد الدولى للعبة .

٦- النظر فى طلبات الإنضمام المقدمة من الهيئات والأندية والمراكز مع مراعاة الأحكام الواردة فى هذا النظام .

٧- إقتراح فصل الهيئات والأندية والمراكز وعرضه على الجمعية العمومية لإصدار قرارها فى حدود أحكام هذا النظام .

٨- تنسيق الجهود بين مختلف الهيئات والأندية والمراكز المهتمة بأمر اللعبة ووضع الأسس الكفيلة لتعاون هذه الهيئات والأندية والمراكز لأداء رسالة الإتحاد والعمل على نشر اللعبة والنهوض بها .

٩- الفصل فى الشكاوى والاحتجاجات التى تُقدم إليه سواء من الهيئات أو الأندية أو المراكز أو المناطق طبقاً لأحكام اللائحة التى يضعها خصيصاً لهذا الغرض .

١٠- تقديم النُصح والمشورة للهيئات والأندية والمراكز الأعضاء وتسوية ما قد ينشأ بينها من خلافات بما يوفر العدل والمساواة لأى عضو من أعضاء الإتحاد .

١١- تمثيل الإتحاد فى التقاضى والتعاقد والصلح .

١٢- سن ما يراه من لوائح لتنظيم أعمال الإتحاد الفنية والإدارية على أن تُعرض على الجمعية العمومية للإتحاد فى أول إجتماع لها للموافقة عليها وإعتمادها من الجهة الإدارية المختصة (جهاز الرياضة) .

١٣- وضع الأسس والقواعد المنظمة للإستغناء عن اللاعبين أو إنتقالهم إلى أندية رياضية مقرها خارج جمهورية مصر العربية بعد أن تُعتمد من جهاز الرياضة .

١٤- التحقق من توافر الشروط المقررة فى المرشحين لعضوية المجلس وإخطار الجهة الإدارية بملاحظاته عليهم .

١٥- تحديد المصرف الذى تودع فيه أموال الإتحاد .

١٦- إعداد مشروع موازنة الإتحاد السنوية .

١٧- دعوة الجمعيات العمومية عادية أو غير عادية إلى الإنعقاد وتنفيذ قراراتها.

١٨- تشكيل ما يراه من لجان فرعية سواء من أعضاء المجلس أو من غيرهم لتنظيم أعماله على أن يكون من بينها لجنة للحكام ينتخبها حكام اللعبة وفقاً للائحة خاصة للحكام يضعها مجلس إدارة الإتحاد ويعتمدها جهاز الرياضة، ولجنة المسابقات يُراعى فى تشكيلها عدالة تمثيل مناطق الإتحاد على أن يدعى لحضور إجتماعاتها مندوب تعينه لجنة المنطقة غير الممثلة بلجنة المسابقات عند نظر الموضوعات الخاصة بأعضائها دون أن يكون له حق التصويت .

١٩- إعتماد قرارات المكتب التنفيذى .

٢٠- تعيين الموظفين الفنيين وغيرهم من العاملين بالإتحاد .

(مادة ٤٤)

يتكون المكتب التنفيذى للإتحاد من :

١- الرئيس أو الوكيل من القاهرة .

٢- السكرتير العام أو السكرتيرالعام المساعد .

٣- أمين الصندوق .

٤- عضوان من أعضاء المجلس يختارهما مجلس الإدارة من بين أعضائه .

(مادة ٤٥)

يُباشر المكتب التنفيذى للإتحاد الإختصاصات الآتية :

١- بحث وتحضير الموضوعات قبل عرضها على مجلس الإدارة .

٢- الإشراف على تنفيذ قرارات مجلس الإدارة .

٣- بحث الموضوعات العاجلة التى تحددها اللائحة الداخلية وإصدار ما يراه من قرارات فى شأنها . ولا يجوز له تنفيذ القرارات التى تتطلب إعتماداً إضافياً إلا فى حدود القواعد التى تتضمنها اللائحة المالية للإتحاد .

٤- إقتراح تعيين وترقية العاملين بالإتحاد وتحديد مرتباتهم وأجورهم . وتوقيع العقوبات التأديبية عليهم طبقاً للائحة التى وضعها مجلس الإدارة ولا تكون إجتماعات المكتب صحيحة إلا بحضور أربعة من أعضائه وتصدر القرارات بالأغلبية المطلقة للإعضاء الحاضرين بشرط ألا تقل عن ثلاثة أصوات فإذا تساوت الأصوات يُرجح الجانب الذى فيه صوت الرئيس. وعلى المكتب عرض جميع ما يتخذه من قرارات على مجلس الإدارة فى أول إجتماع له لإعتمادها .

(مادة ٤٦)

يُباشر رئيس الإتحاد الإختصاصات الآتية :

١- رئاسة جلسات الجمعية العمومية ومجلس الإدارة والمكتب التنفيذى
٢- توقيع جميع العقود والإتفاقات التى تُبرم مع الإتحاد على أن تعتمد من مجلس إدارة الإتحاد قبل التوقيع .
٣- تمثيل الإتحاد أمام القضاء ومع الغير .
٤- التوقيع مع أمين الصندوق على الشيكات .
٥- التوقيع على المكاتبات الخاصة للإتحاد ذات الطابع الخاص الذى يقره مجلس الإدارة ويتولى الوكيل من القاهرة ثم الوكيل الثانى جميع إختصاصات الرئيس فى حالة غيابه .

(مادة ٤٧)

يُباشر السكرتير العام أو السكرتير العام المساعد فى حالة غيابه أو المدير العام المتفرغ فى حالة تعيينه الإختصاصات الآتية :

١- توجيه الدعوة وعمل الترتيبات اللازمة لإجتماعات الجمعية العمومية ومجلس الإدارة والمكتب التنفيذى وتحرير المحاضر الخاصة بها وتسجيلها فى الدفاتر المعدة لذلك والتوقيع عليها مع رئيس الإجتماع .
٢- الإشراف على جميع أعمال اللجان الإدارية والفنية والمالية وشئون الموظفين وهو بحكم منصبه عضواً فيها .
٣- رفع تقرير سنوى إلى مجلس الإدارة عن حالة اللعبة وأعمال الإتحاد .
٤- تحضير مشروع الموازنة السنوية بالإشتراك مع أمين الصندوق ورفعه لمجلس الإدارة .
٥- عرض الموضوعات التى تتقدم بها الهيئات والأندية والمراكز والمناطق إلى المكتب التنفيذى ومجلس الإدارة بعد بحثها .
٦- عرض طلبات الإنضمام الجديدة بعد إستيفائها .
٧- تنفيذ قرارات مجلس الإدارة والمكتب التنفيذى .
٨- تنسيق أعمال اللجان الفرعية التى يُشكلها الإتحاد
٩- حفظ الملفات والسجلات والعقود والمستندات .

١٠- التوقيع مع أمين الصندوق على أذون الصرف .
١١- التوقيع على جميع مُكاتبات الإتحاد ما عدا المُكاتبات التى يرى مجلس الإدارة ضرورة توقيعها من الرئيس .

(مادة ٤٨)

يُباشر أمين الصندوق الإختصاصات الآتية :
١- الإشراف على تحصيل جميع إيرادات الإتحاد .
٢- تنفيذ قرارات مجلس الإدارة والمكتب التنفيذى المتعلقة بالشئون المالية والتحقق من مطابقاتها للقواعد المالية .
٣- الإشراف على حسابات الإتحاد والمحافظة على مستندات الإيرادات والمصروفات .
٤- إيداع أموال الإتحاد فى المصرف الذى يختارة مجلس الإدارة .
٥- وضع الحساب الختامى السنوى للإتحاد والإشتراك مع السكرتير العام فى وضع مشروع الميزانية .
٦- التوقيع مع الرئيس على الشيكات ومع السكرتير العام أو المدير المتفرغ على أذون الصرف .
٧- الإشراف على حفظ السجلات والمستندات وكل ما يتصل بالشئون المالية من عهد .
٨- ويكون أمين الصندوق مسئولاً عن جميع البيانات التى تُثبت فى الدفاتر والمستندات المالية للإتحاد .

ثالثا : الأندية الرياضية

النادى الرياضى هيئة تكونها جماعة من الأفراد بهدف تكوين شخصية الشباب ،صورة متكاملة عن طريق نشر التربية الرياضية والإجتماعية وبث روح القومية بين الأعضاء من الشباب وإتاحة الظروف المناسبة لتنمية قدراتهم . وكذلك تهيئة الوسائل وتيسير السبل لشغل أوقات فراغ الأعضاء ، وذلك كله طبقا للتخطيط الذى تضعه الجهة الإدارية المركزية .

كما أن الأندية الرياضية تتبع السياسة العامة والبرامج والتوجيهات التى يضعها إتحاد اللعبة المختص وذلك بالنسبة للعبة التى يشترك فيها النادى أو الهيئة .

أهم مواد قانون الهيئات الخاصة للشباب والرياضة واللوائح المنفذة له للأندية الرياضية :

(مادة ٤)

أنواع العضوية :

١ - عضو مؤسس
٢ - عضو عامل
٣ - عضو منتسب
٤ - عضو فخرى
٥ - عضو موسمى
٦ - عضو تابع
٧ - عضو رياضى

(مادة ٥)

شروط العضوية :

أولا : العضـو المؤسـس :

هو عضو الجمعية التاسسية للنادى ، وهو عضو عامل مدى الحياة ويُعفى شخصياً من سداد رسم الإشتراك السنوى ، ويُعامل أفراد أسرته كباقى أفراد أسر الأعضاء العاملين بالنادى وهذه العضوية شخصية ولا تورّث لأفراد الأسرة بعد وفاة العضو المؤسس

ثانيا : العضو العامل :

١ - ألا يقل سنه عن ٢١ سنه ميلادية .

٢ - أن يسدد الإشتراك المقرر للعضو العامل طبقاً للفئات المقررة باللائحة المالية للنادي .

٣ - ألا يكون محروماً من حقوقه المدنية .

٤ - أن يكون حسن السير والسلوك ، ولم تصدر ضده أية أحكام مخلة بالشرف والأمانة أو فى جريمة تعدى أو خلافه ما لم يُرد اليه إعتباره ، وألا يكون قد سبق فصله من إحدى الهيئات الخاصة للشباب والرياضة لنفس الاسباب السابقة ، ولا يخل بإعتبار العضو عاملاً تمتعه بتخفيض الإشتراك المقرر بناء على قرار من مجلس الإدارة أو بقرار من رئيس جهاز الرياضة بالنسبة للعاملين بجهات معينه أو لفئات معينة .

وتعتبر الزوجة التى لا يقل عمرها عن ٢١ سنة ميلادية عضوا عاملا بالنادى على الرغم من سدادها رسم الاشتراك السنوى المقرر للزوجة باللائحة المالية وعدم سدادها رسوم الالتحاق المقررة ، ويكون لها كافة حقوق العضو العامل ، وفى حالة الطلاق تستمر المطلقة عضوا عاملا بالنادى مع التزامها بسداد رسم الاشتراك السنوى المقرر للعضو العامل دون سدادها رسوم الإلتحاق المقررة ، ويكون لأفراد أسرة العضو العامل المتوفى كافة الحقوق والإلتزامات المفروضة عليهم وفقا لنظام النادى ولائحته المالية قبل الوفاة ، ويعاملون بنفس فئات الإشتراكات السابقة على وفاته ، ويجوز لأى فرد من أفراد أسرته ، كما يجوز لأى فرد من أفراد أسرة العضو العامل بالنادى طلب العضوية العاملة المستقلة متى توافرت فيه الشروط المقررة وعليه سداد رسم الإشتراك السنوى للعضو دون سداد رسوم الإلتحاق المقررة ، كما لا يجوز قصر العضوية العاملة بالنادى على جنسية معينة أو طائفة أو فئة معينة .

ثالثا : العضو المنتسب :

وهو من يفقد شرطا من شروط العضو العامل وبشرط توافر شروط البندين (٣ ، ٤) كما يشترط أن يصدر قرار مجلس الإدارة بقبول العضو بهذه الصفة .

رابعا : العضو الفخرى :

وهو العضو الذى يقرر مجلس الإدارة قبوله بهذه الصفة نظراً لما أدّاه للدولة أو للنادى من خدمات جليلة وكذلك أعضاء مجالس إدارة الأندية التى تتبادل مع النادى العضوية الفخرية وتكون مدة هذه العضوية سنة واحدة قابلة للتجديد ولا يُسدد العضو الفخرى إشتراكاً أو رسماً للالتحاق .

خامسا : العضو الموسمى :

وهو العضو الذى يقرر مجلس الإدارة قبوله لمدة مؤقتة لا تقل عن شهر ولا تتجاوز ستة أشهر خلال العام وبعد سداد رسم الإشتراك المقرر ولا يسدد هذا العضو رسماً للالتحاق .

سادسا : العضو التابع :

زوجة العضو العامل التى يقل عمرها عن ٢١ سنة وأبناء العضو العامل الذين لا يتجاوز سن كل منهم ٢٥ سنة عدا الذين أتموا دراستهم ويعملون بأجر ولم يتجاوز سن أى منهم ٢١ سنة ، وبناته غير المتزوجات عدا اللاتى يعملن بأجر ولم يتجاوز سن أى منهن ٢١ سنة وكذا والدته اذا كانت أرملة ويجوز لمجلس الادارة أن يوافق على قبول أشقاء العضو العامل وشقيقاته وأحفادهم كأعضاء تابعين اذا كان العضو العامل هو الذى يعولهم ويُقيمون معه فى معيشة واحدة،ويشترط فى هؤلاء اذا كانوا من الذكور ان يقل سن كل منهم عن ٢١ سنة وفى الأناث ان يكُن غير متزوجات كما يجوز لمجلس الإدارة أن يوافق على قبول أقارب آخرين اذا توافرت الشروط السابقة نظير سداد ضعف الرسم المقرر للعضو التابع .

ويكون للعضو التابع الحق فى طلب العضوية العاملة بالنادى متى توافرت فى شأنه كافة الشروط المقررة للعضو العامل ، وعليه سداد رسم الإشتراك السنوى المقرر للعضو العامل دون سداد رسوم الإلتحاق المقررة .

سابعا : العضو الرياضى :

وهو العضو الذى يقرر مجلس الادارة قبوله بناء على ترشيح اللجنة الرياضية لإمتيازه فى احدى اللعبات الرياضية وللفائدة التى تعود على النشاط الرياضى بالنادى من ضمه اليه ، وتكون مدة هذه العضوية سنة واحدة قابلة للتجديد ونظير سداد هذا العضو للرسوم المقررة مع إعفائه من رسم الإلتحاق .

ولا يجوز التغيير من أحد أنواع العضوية الى نوع آخر الا بقرار من مجلس الإدارة مع إلتزام العضو بسداد رسم الاشتراك المقرر لنوع العضوية الجديدة وعلى أعضاء النادى طلب الإحتفاظ بعضويتهم طوال مدة غيابهم نظير سداد رسم الإحتفاظ بالعضوية المقررة باللائحة المالية للنادى .

(مادة ١٦)

تبدأ السنة المالية للنادى من شهر يوليو وتنتهى فى شهر يونية .

(مادة ١٧)

تتكون الموارد المالية للنادى من :

(أ) رسوم الإلتحاق والإشتراكات حسب الفئات التى تحددها اللائحة المالية .
(ب) حصيلة إيرادات المباريات والحفلات التى توافق عليها الجهة الإدارية المختصة طبقاً للشروط والأوضاع التى تقررها .
(ج) التبرعات والهبات والوصايا بشرط موافقة الجهة الإدارية المختصة .
(د) الإعـــانـات .
(هـ) ما قد يمكن الحصول عليه من أوجه الإيرادات الأخرى التى توافق عليها الجهة الادارية المختصة .
(و) حصيلة ٢/١٪ على الأقل من الأرباح السنوية للشركة أو المصنع .

(مادة ١٨)

على النادى أن يودع أمواله النقدية بإسمه لدى احدى المصارف أو أى جهة أخرى تأذن بها الجهة الإدارية المختصة . وعلى النادى أن يخطر الجهة الإدارية المختصة بكل تغيير فى المصرف أو الجهة المودع فيها الأموال خلال أسبوع من تاريخ التغيير .

(مادة ١٩)

لا يجوز للنادى الدخول فى مراهنات أو مضاربات مالية ، ويجوز للنادى أن ينفق أمواله فيما يحقق أغراضه ، وله أن يستغل فائض إيراداته أو إستثمار جزء من أمواله الثابتة أو المنقولة لضمان مورد ثابت فى أعمال محققة الربح على ألا يؤثر ذلك فى نشاطه وذلك بشرط الحصول على موافقة الجهة الإدارية المختصة .

كما لا يجوز للنادى بيع أو شراء عقارات أو أراضى أو تأجير أو إستثمار شيء من هذا الا بعد موافقة الجهة الادارية المختصة ، ولا يجوز إقامة منشآت الا بعد موافقة مديرية الإسكان المعنية وإعتماد الجهة الادارية المختصة .

(مادة ٢٠)

يراجع حسابات النادى مراجع حسابات (واحد على الأقل) تنتخبه الجمعية العمومية للمدة المقررة لعضوية مجلس الإدارة من غير أعضاء المجلس لمباشرة الإختصاصات التالية :

(أ) مراجعة حسابات النادى أولا بأول وفحص مستنداته ومطابقتها للائحة المالية .
(ب) مراجعة تطبيق بنود الميزانية ورفع ما يراه من ملاحظات الى مجلس الإدارة ليعمل على تلافيها ، واذا لم يقم المجلس بتلافى هذه الملاحظات يقوم مراقب الحسابات بإخطار الجهة الادارية بتقرير فى هذا الشأن .

(ج) مراجعة الحساب الختامى قبل عرضه على مجلس الادارة .
(د) رفع تقرير واف للجمعية العمومية عن حالة النادى المالية .

(مادة ٢٥)

تتكون الجمعية العمومية للنادى من الأعضاء العاملين المسددين لاشتراكاتهم والذين مضت على عضويتهم العاملة سنة على الأقل حتى تاريخ إنعقاد الجمعية العمومية فيما عدا الأندية التى يتم شهرها خلال هذه المدة ، ويجوز للوزير المختص أن يستثنى بعض الأندية من هذا الحكم اذا اقتضت الضرورة ذلك .
ويكون لمجلس الإدارة المعين سلطات وإختصاصات الجمعية العمومية .

(مادة ٢٦)

تجتمع الجمعية العمومية للنادى إجتماعاً عادياً مرة كل عام فى موعد يحدده مجلس الإدارة خلال الثلاثة أشهر التالية لإنتهاء السنة المالية للنادى وتوجه الدعوة الى الأعضاء لحضور الإجتماع قبل الموعد المحدد بمدة لا تقل عن ثلاثين يوما . وإذا كان ضمن جدول أعمال الجمعية العمومية إنتخاب مجلس الإدارة توجه الدعوة قبل الاجتماع بمدة لا تقل عن خمسة وأربعين يوماً بخطاب أو بالنشر فى جريدة يومية على الأقل ، وفى جميع الأحوال يعلن عنها فى أكثر من مكان ظاهر بمقر النادى ويجوز لكل عضو من أعضاء الجمعية العمومية إستلام صورة من الأوراق الآتيه من سكرتارية النادى :

(أ) جدول الأعمال .
(ب) تقرير مجلس الإدارة عن حالة النادى من الناحية الإدارية والرياضية والإجتماعية والمالية .
(ج) الحساب الختامى عن السنة المنتهية معتمدا من مراقب الحسابات .
(د) مشروع ميزانية السنة المالية المقبلة .
(هـ) المقترحات المقدمة فى الموعد القانونى المحدد بهذا النظام
(و) المسائل الأخرى المدرجة بجدول الأعمال .

(مادة ٢٧)

يتعين على مجلس إدارة النادى أن يعرض فى لوحة الإعلانات بالنادى قبل إنعقاد الجمعية العمومية العادية بثمانية أيام على الأقل كشفا بأسماء الأعضاء الذين يحق لهم حضور الإجتماع موقعا عليه من السكرتير وامين الصندوق وكذلك صورة من الأوراق المذكورة فى المادة السابقة وكشفا بأسماء الأعضاء الذين رشحوا أنفسهم لرئاسة النادى أو لمجلس الإدارة فى الموعد المقرر .

(مادة ٢٨)

يجب إخطار الجهة الادارية المختصة كتابة بكل إجتماع للجمعية العمومية العادية أو غير عادية وجدول الأعمال وصورة من المرفقات قبل الموعد المحدد للإجتماع بثلاثين يوما على الأقل ، ويجوز لهذه الجهة ان تنتدب عنها من يحضر الإجتماع .

كما يجب إبلاغ هذه الجهة بصورة من محضر إجتماع الجمعية العمومية خلال خمسة عشر يوما من تاريخ الإجتماع على الأكثر .

(مادة ٢٩)

تختص الجمعية العادية بنظر المسائل المدرجة بجدول الأعمال وعلى الأخص ما يأتى :

(أ) التصديق على محضر الإجتماع السابق .
(ب) النظر فى تقرير مجلس الإدارة عن أعماله فى السنة المنتهية وبرامج النشاط وخطة العمل للعام الجديد وتقرير مراقب الحسابات .
(ج) إعتماد الميزانية والحساب الختامى للسنة المنتهية ومشروع الميزانية للسنة المالية المقبلة
(د) إنتخاب مجلس الإدارة أو شغل المراكز الشاغرة .

(هـ) إنتخاب مراقب الحسابات .

(و) تحديد مكافآت المدير المتفرغ ومراقب الحسابات .

(ز) النظر فى الاقتراحات المقدمة قبل إجتماع الجمعية العمومية بأسبوعين على الأقل.

(ح) المسائل الأخرى الواردة فى جدول الأعمال .

(مادة ٣٠)

تجتمع الجمعية العمومية إجتماعا عاديا مرة كل عام خلال الأشهر الثلاثة التالية لانتهاء السنة المالية للنادى ولا يكون إجتماعها صحيحا الا بحضور الأغلبية المطلقة لاعضائها ، فاذا لم يكتمل العدد يؤجل الاجتماع الى جلسة أخرى تُعقد خلال إسبوعين على الأكثر من تاريخ الاجتماع الاول ويكون الاجتماع الثانى صحيحا بحضور ١٠ ٪ عشرة فى المائة من الأعضاء العاملين اللذين لهم حق حضور الاجتماع أو بحضور (٣٠٠) ثلاثمائة عضو عامل أيهما أقل ، وذلك بالنسبة إلى الأندية التى لا يزيد عدد الأعضاء العاملين بها على١٠٠٠٠ (عشرة ألاف) عضو عامل ، أو بحضور ٤٠٠ (أربعمائة) عضو عامل بالنسبة إلى الأندية التى لا يزيد عدد الأعضاء العاملين بها على ٢٠٠٠٠ (عشرين ألف) عضو عامل أو بحضور ٥٠٠ (خمسمائة) عضو عامل بالنسبة إلى الأندية التى يزيد عدد الأعضاء العاملين بها على ٢٠٠٠٠ (عشرين ألف) عضو عامل . فإذا لم تتوافر هذه الأغلبية تقوم الجهة الادارية المختصة بتكليف مجلس الإدارة بممارسة أختصاصات الجمعية العمومية لحين عقد أول أجتماع لها .

وإذا تتضمن جدول أعمال الجمعية إنتخاب مجلس الإدارة فلا يكون الأجتماع صحيحا ألا بحضور ٢٥ ٪ (خمسة وعشرون فى المائة) من الأعضاء العاملين الذين لهم حق حضور الأجتماع أو بحضور ١٠٠٠ (ألف) عضو عامل أيهما أقل بالنسبة إلى الأندية التى لا يزيد عدد الأعضاء العاملين بها على ١٠٠٠٠ (عشرة ألاف) عضو عامل ، أو بحضور ١٥٠٠ (ألف وخمسمائة) عضو عامل بالنسبة للأندية التى لا يزيد عدد الأعضاء العاملين بها على ٢٠٠٠٠ (عشرين ألف) ، أو بحضور ٢٠٠٠ (ألفى) عضو عامل بالنسبة إلى الأندية التى يزيد عدد الأعضاء العاملين بها على ٢٠٠٠٠ (عشرين ألف) عضو عامل .

وتصدر الجهة الأدارية المختصة التعليمات اللازمة لتنظيم عملية الإنتخاب وفرز الأصوات وأعلان نتيجة الأنتخاب .

وإذا لم تنعقد الجمعية العمومية بسبب عدم إكتمال العدد القانونى لأجتماعها وكان ضمن جدول الأعمال إنتخاب مجلس الأدارة ، يعين الوزير المختص مجلس إدارة مؤقتا من بين أعضاء النادى العاملين يتولى الأختصاصات المخولة لمجلس الأدارة والجمعية العمومية ، وذلك لحين إجتماع العمومية فى موعدها القانونى وإنتخاب مجلس إدارة النادى .

(مادة ٣١)

مع مراعاة الأحكام التى تشترط أغلبية خاصة لا يؤثر فى صحة القرارات التى تصدر من الجمعية العمومية نقص عدد الأعضاء الحاضرين عن العدد الذى بدأ به الإجتماع صحيحا ما لم يقل عدد الحاضرين وقت التصويت عن ربع الأعضاء الذين بدأ بهم الاجتماع .

(مادة ٣٢)

تكون قرارات الجمعية العمومية العادية فيما عدا الإنتخابات صحيحة بالأغلبية المطلقة لأصوات الحاضرين ، وإذا تساوت الأصوات يرجح الجانب الذى فيه صوت الرئيس ، اما القرارات الخاصة بإنتخاب الرئيس وأعضاء مجلس الإدارة فيكون الترجيح لمن ينال أكثر عدد من الأصوات ؛ وإذا تساوى فيها إثنان أو أكثر أجريت القرعة بينهم لتحديد العضو الفائز وإذا أقتصر الترشيح لمركز الرئيس على شخص واحد أو كان عدد المرشحين لعضوية مجلس الإدارة مساويا لعدد أعضاء المجلس يكون إختيار الرئيس أو الأعضاء بالتزكية بدون حاجة الى إجراء إنتخاب الجمعية العمومية .

(مادة ٣٣)

يتعين على كل عضو فى الجمعية العمومية أن يثبت فى ورقة الإنتخاب العدد المطلوب إنتخابه من المرشحين لعضوية مجلس الإدارة بالشكل الذى حدده هذا النظام ، والا اعتبر صوته باطلا .

(مادة ٣٤)

يكون التصويت فى الجمعيات العمومية العادية حضوريا وشخصيا وعلنيا فيما عدا الإنتخابات فيكون التصويت فيها سريا ، ولا تجوز الإنابة فى إجتماع الجمعية العمومية .

(مادة ٣٥)

يشترط فيمن يُرشح رئيسا للنادى ان يقدم طلبا موقعا عليه منه ويزكيه عشرة أعضاء عاملين ويشترط فيمن يرشح لعضوية مجلس الإدارة ان يقدم طلبا موقعا عليه منه و يزكيه عضوان من الأعضاء العاملين . (وتسلم) هذه الطلبات الى سكرتارية النادى بإيصال مختوم وصورة منها الى الجهة الإدارية المختصة خلال أسبوع من تاريخ توجيه الدعوة على الأكثر ، وكل طلب يُسلم للنادى أو الجهة الإدراية المختصة بعد هذا الميعاد أو غير مستوفى لهذه الشروط يعتبر كأن لم يكن .

(مادة ٣٦)

يجوز دعوة الجمعية العمومية الى إجتماع غير عادى بناء على طلب مسبب من الجهة الإدارية المختصة أو مجلس الإدارة أو ربع عدد الأعضاء الذين لهم حق حضور الجمعية العمومية مع بيان الغرض من الإجتماع .

وتوجه الدعوة قبل الإجتماع بمدة لا تقل عن ثلاثين يوما ، فاذا لم يقم المجلس بدعوة الجمعية العمومية بناء على طلب أى من الجهات ، جاز للجهة الإدارية

المختصة أن تتولى دعوة الجمعية العمومية على نفقة النادى ، وتتخذ الدعوة الشكل والاجراءات التى نص عليها فى هذا النظام .

(مادة ٣٧)

تختص الجمعية العمومية غير العادية بما يلى :

١- اسقاط العضوية عن كل أو بعض أعضاء مجلس الادارة بموافقة ثلثى أعضاء الجمعية العمومية ، واختيار مجلس إدارة جديد من بين اعضائها فى حالة إسقاط العضوية عن كل أعضاء مجلس الادارة وذلك للمدة الباقية لمجلس الادارة السابق ، وشغل المراكز الشاغرة فى مجلس الادارة فى حالة إسقاط العضوية عن بعض اعضائه وذلك للمدة الباقية لمجلس الادارة .
٢- إبطال قرار أو أكثر من قرارات مجلس الادارة .
٣- إقتراح إدماج النادى فى هيئة أخرى تشابهه فى الأغراض او إقتراح حله وذلك بموافقة ثلثى اعضاء الجمعية العمومية الذين لهم حق الحضور . ولا تنفذ الاقتراحات المنصوص عليها فى البند (٣) إلا بعد إعتماد الجهة الإدارية المختصة لها خلال ثلاثين يوما من تاريخ إخطاره ، وبشرط ان تتضمن القرارات الصادرة بإعتمادها إجراءات التنفيذ وما يترتب عليها من آثار وكذلك تعيين مصرف وتحديد الجهة التى تؤول اليها أموال النادى الناتجة عن التصفية .
٤- المسائل الأخرى ذات الطبيعة الهامة والعاجلة الواردة فى جدول الأعمال .

(مادة ٣٨)

اذا حالت ظروف قهرية دون إجتماع الجمعية العمومية فى الموعد المحدد لإنعاقدها وجب على مجلس الادارة إخطار الأعضاء بالموعد الجديد بخطاب يذكر فيه أسباب التأجيل مع النشر فى جريدة يومية والإعلان فى اماكن ظاهرة بالنادى ، على أنه لا يجوز بأى حال من الأحوال إجراء أى تعديل فى جدول اعمال هذه الجمعية أو أسماء المرشحين لمجلس الإدارة .

(مادة ٣٩)

اذا اجتمعت الجمعية العمومية فعلاً وحالت أسباب قهرية دون إتمام جدول أعمال الجلسة ، اعتبر الإجتماع مستمراً وتؤجل الجلسة لموعد آخر تحدده الجمعية العمومية أو مجلس الادارة ، على أن يبلغ الأعضاء بهذا الموعد الجديد وتعتبر القرارات التى إتخذت قبل التأجيل صحيحة ونافذة .

كما أنه اذا لم توافق الجمعية العمومية على أى بند من بنود جدول الأعمال وخاصة إعتماد الميزانية والموافقة على الحساب الختامى فيعتبر ذلك بمثابة فقد الثقة بمجلس الادراة .

وعلى مجلس الادارة القائم دعوة الجمعية العمومية غير العادية للانعقاد خلال شهر من تاريخ اجتماع الجمعية العمومية العادية وذلك للنظر فى إسقاط مجلس الادارة .

وفى حالة صدور قرار الجمعية العمومية غير العادية بإسقاط مجلس الإدارة تختار الجمعية من بين أعضائها مجلس إدارة جديد أو من يشغل المراكز التى أسقطت عضوية شاغليها وذلك للمدة الباقية لمجلس الإدارة ، وفى حالة عدم قيام الجمعية العمومية فى ذات الإجتماع بذلك ، يعين الوزير المختص مجلس إدارة مؤقتا للمدة الباقية للمجلس السابق .

وفى حالة عدم صدور قرار الجمعية العمومية غير العادية بإسقاط مجلس الإدارة فيعتبر ذلك بمثابة إقرار لبنود جدول الأعمال السابق عدم إعتمادها من الجمعية العمومية العادية .

(مادة ٤٠)

لا يجوز لعضو الجمعية العمومية حضور إجتماعها أو الإشتراك فى التصويت فيما إذا كان موضوع القرار المعروض إبرام إتفاق معه أو رفع دعوى عليه أو إنهاء دعوى بينه وبين النادى ، وكذلك كلما كان له صالح شخصى يتعلق بالموضوع المعروض فيما عدا الإنتخابات.

(مادة ٤١)

لا يجوز للجمعيات العمومية العادية أو غير العادية ان تنظر فى مسائل غير مدرجة فى جدول الأعمـال ، كما لا يجـوز عقد جمعية عمومية غير عادية للنظرفى

موضوع سبق أن اتخذ فيه قرار الا بعض مضى سنه على الأقل من تاريخ صدور القرار ما لم تظهر أمور جديدة تستلزم نظر الموضوع قبل مضى هذه السنة .

(مادة ٤٢)

يرأس الجمعيات العمومية رئيس النادى أو الوكيل فإن لم يوجد أحد منهما يرأس الجلسة أكبر أعضاء مجلس الادارة سنا ويقوم سكرتير النادى بأعمال السكرتارية فان كان متغيبا اختار مجلس الادارة من يقوم مقامه من بين الأعضاء .

(مادة ٤٣)

لرئيس الجهة الادارية المختصة اعلان بطلان اى قرار تصدره الجمعية العمومية بالمخالفة لاحكام القانون ٧٧ لسنة ١٩٧٥ والقرارات المنفذه له أو نظام الهيئة المعتمد .

وللهيئة ان تتظلم للوزير المختص من القرار المذكور خلال خمسة عشر يوما من تاريخ ابلاغها به ، ويجوز للهيئة الطعن فى قرار الوزير امام محكمة القضاء الادارى بدون مصروفات خلال ستين يوما من تاريخ اخطارها برفض التظلم أو من تاريخ إنقضاء مدة الخمسة عشر يوما المذكورة وتفصل المحكمة فى الطعن على وجه الاستعجال.

(مادة ٤٤)

مع عدم الاخلال بحكم المادة (٤٥) من القانون رقم ٧٧ لسنة ١٩٧٥ المشار اليه ، يدير شئون النادى مجلس ادارة يكوّن من رئيس وستة أعضاء تنتخبهم الجمعية العمومية من بين أعضائها بالانتخاب السرى المباشر .

ويكوّن مجلس الإدارة من رئيس وعشرة أعضاء بالنسبة للأندية التى يبلغ عدد الأعضاء العاملين بها عشرة آلاف عضو فاكثر .

وعلى مجلس الادارة التحقق من توافر الشروط فى المرشحين لعضوية المجلس وإخطارالجهة الادارية المختصة بملاحظاته عليهم .

والجهة الإدارية المختصة إستبعاد من لم تتوافر فيهم الشروط .

والوزير المختص أن يضم الى عضوية مجلس الإدارة ثلاثة أعضاء على الأكثر من الأعضاء العاملين بالنادى من ذوى الخبرة ، تكون لهم جميع حقوق العضوية .

وبالنسبة لأندية الشركات أو المصانع أو الأندية التابعة لأية جهة حكومية أو غيرها ، فيدير شئون النادى مجلس إدارة يصدر بقرار من الوزير المختص ويُشكل على النحو الآتى :

١- رئيس مجلس ادارة الشركة أو المصنع أو رئيس الجهة أو من ينيبه . رئيساً
٢- أمين الصندوق . عضواً
٣- سكرتير عام . عضواً
٤- أحد أعضاء مجلس إدارة اللجنة النقابية يختاره مجلس إدارتها . عضواً
٥- خمسة أعضاء من ذوى الخبرة والكفاية فى المجال الرياضى أوالاجتماعى يختارهم رئيس مجلس الادارة أو رئيس الجهة . أعضاء

وتكون مدة مجلس الادارة أربع سنوات من تاريخ إنتخابه أو تعيينه .

ويكون رئيس وأعضاء مجلس إدارة النادى مسئولين بالتضامن عن جميع أعماله وفقاً لاحكام القانون واللوائح المنفذه له .

ومع عدم الإخلال بالمسئولية الجنائية ، يكون كل من رئيس وأعضاء مجلس الإدارة والسكرتير المعين أو المدير المتفرغ مسئولا عن القرارات التى يصدرها اذا كان من شأنها الأضرار بمصالح النادى أو بأمواله .

(مادة ٤٨)

يباشر مجلس الإدارة الإختصاصات الآتية :

١- إدارة شئون النادى وتصريف أموره وتوفير الفرص للأعضاء لتأدية نشاطهم الرياضى والإجتماعى على أكمل وجه وتنفيذ الخطة المقررة .

٢- وضع الأسس والبرامج التى تساعد على النهوض بالمستوى الفنى للفرق الرياضية فى فئات السن المتدرجة التى تمثله فى مباريات إتحادات اللعبات الرياضية المشترك فيها فى حدود السياسة العامة التى يضعها إتحاد اللعبة .

٣- العناية بتنظيم نشاط أبناء أعضاء النادى وتوجيههم وإقامة المسابقات بينهم وغير ذلك من الأمور التى تساعد على تكوينهم تكوينا صالحا فى النواحى القومية والخلقية والرياضية والاجتماعية مع العناية بتكوين فرق الناشئين لمختلف اللعبات وإعدادها للبطولة .

٤- البت فى طلبات العضوية .

٥- بحث الشكاوى التى تقدم من الأعضاء أو ضدهم والفصل فيها وتوقيع الجزاءات طبقاً للوائح التى تُعد لهذا الغرض فى حدود احكام هذا النظام .

٦- وضع النظم واللوائح اللازمة لتنظيم شئون النادى من النواحى الادارية والفنية والمالية وإصدار التعليمات والقرارات التى تضمن حُسن سير العمل بالنادى ومُراقبة تنفيذها .

٧- تكوين اللجان الدائمة أو المؤقتة لبحث وتنظيم شئون النادى المتنوعة سواء من بين أعضاء المجلس أو من بين أعضاء النادى ويجوز الاستعانة فى ذلك بخبراء من خارج النادى .

٨- إعتماد قرارات المكتب التنفيذى .

٩- الموافقة على العقود والإتفاقات التى تُبرم بإسم النادى .

١٠- إختيار المصرف أو مكتب البريد الذى تودع فيه أموال النادى .

١١- دعوة الجمعية العمومية العادية وغير العادية وتنفيذ قراراتها .

١٢- وضع التقرير السنوى لنواحى النشاط المتنوعة بالنادى وعرضه على الجمعية العمومية .

١٣- إعداد الحساب الختامى عن السنة المنتهية . ووضع مشروع الميزانية المقبلة تمهيداً لعرضها على مراقب الحسابات والجمعية العمومية .

١٤- بحث الاقتراحات التى تُقدم من الأعضاء قبل عرضها على الجمعية العمومية .

١٥- تعيين العاملين بالنادى وتقدير مرتباتهم وعلاواتهم ومكافآتهم وإتخاذ الإجراءات التاديبية قبلهم طبقاً لأحكام اللائحة التى تُعد لهذا الغرض .
١٦- توفير القادة الفنيين لرعاية الشباب والرياضة من أعضاء النادى .
١٧- المجلس مسئول مسئولية تضامنية بين أعضائه عن جميع أعمال النادى ، كما أن كل عضو من أعضاء المجلس وكذا المدير مسئول عن القرارات التى يصدرها كل منهم فى حدود إختصاصاته والتى يكون من شأنها الإضرار بمصالح النادى أو أمواله .
١٨- البت فى قبول إستقالة أعضاء المجلس .
١٩- التحقق من توافر الشروط المقررة فى المرشحين لعضوية المجلس وإخطار الجهة الادارية المختصة بملاحظاته عليهم .
٢٠- كافة الإختصاصات المقررة للجمعية العمومية العادية وغير العادية بمقتضى أحكام القانون ٧٧ لسنة ١٩٧٥ وتعديلاته وذلك بالنسبة للأندية التابعة للشركات أو المصانع أو الحكومة أو غيرها .

(مادة ٥٥)

يكون للنادى مكتب تنفيذى من :

الرئيس أو الوكيل ، السكرتير ان وجد ، امين الصندوق وثلاثة من أعضاء مجلس الإدارة يختارهم المجلس فى أول إجتماع له ، ويحضر إجتماعات المجلس المدير المتفرغ دون أن يكون له حق التصويت .

(مادة ٥٦)

يباشر المكتب التنفيذى الإختصاصات الآتية :

١- بحث وتحضير الموضوعات وطلبات العضوية وإبداء ملاحظاته عليها قبل عرضها على مجلس الإدارة .
٢- الإشراف على تنفيذ قرارات مجلس الإدارة .

٣- بحث الموضوعات العاجلة وإصدار ما يراه من قرارات بشأنها ولا يجوز تنفيذ القرارات التى تتطلب إعتماداً مالياً إلا فى حدود القواعد التى تنظمها اللائحة المالية للنادى .
٤- إقتراح تعيين العاملين وتحديد مرتباتهم ومنح العلاوات بناء على الأقتراحات المقدمة من سكرتير النادى أو مديره ، وإتخاذ ما يراه من عقوبات تأديبية قبلهم وفقاً للائحة المعدة لهذا الغرض .

(مادة ٥٧)

تكون إجتماعات المكتب التنفيذى صحيحة إذا حضرها أربعة من أعضائه على الأقل وتصدر القرارات بالأغلبية ، ويتعين عرض قراراته على مجلس الإدارة فى أول إجتماع له لإعتمادها ولا تعتبر قراراته نهائية إلا بعد الإعتماد .

(مادة ٥٨)

يُباشر رئيس النادى الإختصاصات الآتية :

١- رئاسة جلسات الجمعية العمومية ومجلس الإدارة والمكتب التنفيذى .
٢- تمثيل النادى أمام القضاء والجهات المختصة الحكومية وغير الحكومية .
٣- توقيع جميع العقود والإتفاقات التى تُبرم مع النادى ، وذلك بعد إعتمادها من مجلس الإدارة .
٤- التوقيع مع أمين الصندوق على أذون الصرف والشيكات .
٥- التوقيع على المكاتبات الخاصة بالنادى ذات الطابع الخاص الذى يقره مجلس الإدارة ويتولى الوكيل جميع إختصاصات الرئيس فى حالة غيابه .

(مادة ٥٩)

يُباشر السكرتير الإختصاصات الآتية :

١- توجيه الدعوة وعمل الترتيبات اللازمة لإجتماعات الجمعية العمومية ومجلس الإدارة والمكتب التنفيذى وغيرها من اللجان وتحرير المحاضر الخاصة بها بتسجيلها بالدفاتر المعدة لذلك والتوقيع عليها مع رئيس الإجتماع .
٢- تحرير جدول الأعمال وإدراج المسائل التى يرى الرئيس إدخالها فى جدول أعمال المكتب التنفيذى أو مجلس الإدارة والموضوعات التى يرى مجلس الإدارة إدراجها فى جدول أعمال الجمعية العمومية .
٣- تنفيذ جميع اللوائح وقرارات مجلس الإدارة والمكتب التنفيذى .
٤- الإشراف على جميع اللجان الإدارية والفنية والكتابية وشئون الموظفين وهو بحكم منصبه عضو فيها .
٥- رفع تقرير سنوى إلى مجلس الإدارة عن حالة النادى وأعماله .
٦- عرض طلبات العضوية على مجلس الإدارة .
٧- حفظ سلفة النادى المستديمة حسب ما يقرره مجلس الإدارة .
٨- حفظ المستندات والسجلات والأختام بعهدته فى مقر النادى .
٩- تحضير مشروع الميزانية للسنة المالية المقبلة بالتعاون مع أمين الصندوق وتقديمه الى مجلس الإدارة .
١٠- التوقيع على جميع مكاتبات النادى ، ما عدا المكاتبات التى يرى مجلس الإدارة ضرورة توقيعها من رئيس مجلس الإدارة .
١١- الإشراف على أوجه نشاط النادى وتنفيذ التعليمات الصادرة بشأنها وفى حالة تعيين مدير متفرغ يُلغى منصب السكرتير الفخرى ، ويتولى المدير المتفرغ جميع هذه الإختصاصات .

(مادة ٦٠)

يُباشر امين الصندوق الإختصاصات الآتية :

١- الإشراف على تحصيل جميع إيرادات وأموال النادى وإيداعها فى المصرف أو مكتب البريد الذى به أموال النادى .
٢- تنفيذ قرارات مجلس الادارة والمكتب التنفيذى من الناحية المالية والتحقق من مطابقتها لبنود الميزانية واللائحة المالية .

٣- التوقيع مع الرئيس على أذون الصرف والشيكات .
٤- الإشراف على حسابات النادى والمحافظة على مستندات الإيرادات والمصروفات ، وهو مسئول عن جميع البيانات الحسابية التى تُرصد فى الدفاتر .
٥- وضع الحساب الختامى للسنة المنتهية والإشتراك مع السكرتير فى وضع مشروع ميزانية السنة المقبلة وتقديمها الى مجلس الإدارة .
٦- الإشراف على حفظ السجلات والدفاتر المالية والمستندات وكل ما يتصل بالناحية المالية من عهد فى مقر النادى .
٧- إعتماد صرف مرتبات وفواتير المشتريات على إختلاف أنواعها ، وأجور المياه والإنارة وقيمة الإصلاحات حسب ما هو وارد فى ميزانية النادى المعتمدة وطبقاً للائحة المالية .
٨- تقديم تقرير كل ثلاث أشهر لمجلس الإدارة عن حالة النادى المالية ، وإعداد التقرير السنوى عن حالة النادى المالية وتقديمه إلى مجلس الإدارة .

(مادة ٦٨)

يضع مجلس الإدارة ما يراه من أحكام لتنظيم أعماله الفنية والإدارية والمالية وعلى الأخص اللوائح الآتية :

أولا : اللائحة الداخلية :

وتتضمن المسائل التنفيذية لتحقيق أغراض النادى وأهدافه ، ومواعيد فتح النادى وغلقه ، وبيان القواعد والإجراءات التى تتبع فى حضور الزوار بالنادى ، وتنظيم إستخدام مرافق النادى وملاعبه وكذلك النظم والقواعد والإجراءات التى تتبع فى إجتماعات الجمعية العمومية ومجلس الإدارة والمكتب التنفيذى وطريقة التصويت وفرز الأصوات ، كما تتضمن أيضا التنظيمات الخاصة بسجلات النادى ، ودفاتره وكل ما يتبع بالمحفوظات الفنية والإدارية وقواعد إستخدام الموظفين والخدم وتأديبهم ، وغير ذلك من القواعد والمبادئ اللازمة لحسن سير العمل بالنادى .

ثانيا : اللائحة المالية :

وتتضمن نظام تحصيل الإيرادات ومصروف الإعتمادات المدرجة بميزانية النادى وتجاوز البنود وفتح الإعتمادات خلال السنة ، والسلف المستديمة والمؤقته والإجراءات التى تتبع فى المشتريات ونظام المخازن والجرد السنوى ، وكذلك كل التنظيمات التى تتعلق بالسجلات الحسابية وحفظ المستندات المالية وطريقة إعتماد مشروع الميزانية وتحديد فئات الإشتراك لكل نوع من أنواع العضوية وطريقة تحصيلها والإجراءات التى تُتبع فى ذلك وأحوال الإعفاء من الإشتراك أو رسم الإلتحاق ، وغير ذلك من الموضوعات المالية المتعلقة بالنادى .

ثالثا : لائحة النشاط الرياضى والإجتماعى :

وتتضمن هذه الأحكام إجراءات تعيين المشرفين على النشاط الرياضى والإجتماعى بالنادى ، ومدى العلاقة بينهم وبين مجلس الإدارة ، وإختصاصاتهم الإدارية والمالية والفنية والشروط والصلاحيات التى يجب توافرها فيهم فى حدود القواعد والمبادئ والأسس التى تضعها الجهة الإدارية وإتحادات اللعبات الرياضية المختصة والهيئات الإجتماعية المعنية وكذلك تنظيم النشاط الرياضى والإجتماعى بصوره المتنوعة فى حدود السياسة العامة للدولة والخطة التى يضعها المجلس الأعلى للشباب والرياضة (جهاز الرياضة) .

رابعا : اللائحة الصحية :

وتتضمن الأسس والقواعد التى يتبعها النادى فى شأن الرعاية الصحية سواء فيما يتعلق بمرافقه وخاصة المكان المخصص لطهى وإعداد المأكولات التى تقدم فى النادى ، أو فيما يتعلق بالإشراف الصحى على اللاعبين وطريقة علاجهم مما يحدث لهم من إصابات بالنادى .

وعلى الشركات والمصانع والجهات الحكومية وغيرها توفير الرعاية الصحية والطبية للاعبين ومعالجة المصاب منهم أثناء مزاولة النشاط الرياضى فى الملاعب ، وإحتساب الإصابة فى الملعب إصابة عمل .

(مادة ٧٦)

يجب أن يكون هدف مجلس إدارة النادى خدمة المجتمع الرياضى بصفة عامة وذلك بتعاونه وتضامنه مع الهيئات المعنيه بالشئون الرياضية والإجتماعية فى حدود السياسة العامة للدولة ، ووفقاً للخطة التى يضعها المجلس الأعلى للشباب والرياضة (جهاز الرياضة) .

(مادة ٧٧)

لا يجوز للنادى إقامة مباريات مع الفرق الأجنبية سواء داخل جمهورية مصر العربية أو خارجها إلا بعد الحصول على إذن من إتحاد اللعبة المختص وموافقة اللجنة الأوليمبية وإعتماد الجهة الإدارية المركزية . كما لا يجوز أن يتلقى أموالا من أشخاص أو هيئات مقرها خارج الجمهورية أو يرسل شيئا مما ذكر إلا بإذن من الجهة الإدارية المختصة وإعتماد الجهة الإدارية المركزية .

(مادة ٧٨).

لا يجوز للنادى أن يقوم بإنشاء مبان أو ملاعب جديدة أو تكملة الملاعب القائمة أو إقامة اى منشآت أخرى إلا بعد الحصول على موافقة مديرية الإسكان المختصة بالمحافظة الكائن النادى بمقرها وإعتماد الجهة الإدارية المختصة (جهاز الرياضة).

(مادة ٧٩)

يتعين على النادى أن لا يتخلف عن حضور الجمعيات العمومية للهيئات والإتحادات الرياضية المنضم اليها ، على أن يختار مجلس الإدارة من يمثل النادى فى هذه الإجتماعات من أعضاء النادى الذين تتوفر فيهم الشروط الواردة فى نظم هذه الهيئات ، ويجب على المندوب أن يقدم تقرير الى مجلس الإدارة بما دار فى هذه الإجتماعات ، كما يجب أن يتضمن تقرير مجلس الإدارة السنوى المقدم إلى الجمعية العمومية للنادى ملخصاً لما جاء فى هذه التقارير ووجهة نظر المجلس فيها .

(مادة ٨٠)

يجب أن يكون للنادى بجانب الدفاتر والسجلات اللازمة لتنظيم أعماله الإدارية والمالية سجلات ودفاتر اخرى لتنظيم نشاطه الرياضى والإجتماعى وعلى الأخص السجلات الآتيه :

١- سجلات قيد اللاعبين :

ويتضمن أسماء اللاعبين وعمل كل منهم وسنه وحالته الصحية والإجتماعية وملاحظات المسئولين عن نشاطه الرياضى أو الإجتماعى وتطور هذا النشاط .

٢- سجل قيد النشاط :

ويتضمن بيان المباريات والمسابقات الرسمية والودية ونتائجها وأسماء من مثلوا النادى فى كل منها وملاحظات المسئولين عنها .

٣- سجل التدريب :

ويتضمن أسماء المدربين ومواعيد التدريب للفرق أو الأفراد ومدى مواظبتهم وملاحظات المسئولين عنها .

ويُوقع على كل من هذه السجلات دورياً مع إثبات تاريخ التوقيع كل من المشرف أو المدير الفنى المختص ومدير النادى .

قائمة المراجع

١ - إبراهيم درويش : الإدارة العامة فى النظرية والممارسة . القاهرة ، دارالنهضة العربية ، ١٩٧٥ .

٢ - إبراهيم عبد المقصود : التنظيم والإدارة فى التربية البدنية والرياضة . الطبعة الثالثة . الإسكندرية ، الفنية للطباعة والنشر ، ١٩٨٩ .

٣ - إبراهيم عصمت مطاوع ، أمينة أحمد حسن : الأصول الإدارية للتربية . الطبعة الثانية .القاهرة ، دار المعارف ، ١٩٨٤ .

٤ - أبو العلا عبد الفتاح ، أحمد عمر روبى : إنتقاء الموهوبين فى المجال الرياضى . القاهرة ، عالم الكتب ، ١٩٨٦ .

٥ - أبو الفتوح رضوان وآخرون : المدرس فى المدرسة والمجتمع . القاهرة ، مكتبة الأنجلو ، ١٩٧٨ .

٦ - أحمد أبو زيد : العلاقات الإنسانية وسيكولوجية التوافق فى مجال العمل والقيادة . القاهرة ، دار النهضة الحديثة ، ١٩٧. .

٧ - أحمد المتولى منصور : دراسة تحليلية للحاجات النفسية لدى مدرسى التربية الرياضية بمحافظة الغربية . جامعة المنيا ، كلية التربية الرياضية ، المؤتمر العلمى : تطور علوم الرياضة ، المجلد الأول ، ١٩٨٧ .

٨ - أحمد رشيد : نظرية الإدارة العامة . القاهرة ، دار المعارف بمصر ، ١٩٧٧

٩ - أديل سعد شنودة : العلاقة بين السلوك القيادى والقدرة على التفكير الإبتكارى للقائمات بتدريس التمرينات والجمباز والتعبير الحركى بكلية التربية الرياضية للبنات بالإسكندري .جامعة حلوان ، كلية التربية الرياضية للبنين بالإسكندرية ، المؤتمر العلمى الخامس لدراسات وبحوث التربية الرياضية ، ١٩٨٤ .

١٠ - إسماعيل حامد عثمان : بعض المشكلات التى تواجه العاملين فى مجالات التربية الرياضية . رسالة دكتوراه غير منشورة . جامعة حلوان ، كلية التربية الرياضية للبنين بالقاهرة ، ١٩٧٩ .

١١ - السيد حسن شلتوت، حسن سيد معوض : التنظيم والإدارة فى التربية الرياضية . القاهرة ، دار المعارف ، ١٩٨٠ .

١٢ - المجلس الأعلى للشباب والرياضة : قانون الهيئات الخاصة للشباب والرياضة واللوائح المنفذة له . القاهرة ، جهاز الرياضة ، ١٩٨٦ .

١٣ - ــــــــــــــــ : الأتحادات المصرية الأولمبية ١٩٠٧ - ١٩٨٠ ، القاهرة ١٩٨٠ .

١٤ - إيزيس سامى جرجس : السلوك القيادى لمدربى الكرة الطائرة وعلاقته بالإنجاز الرياضى . جامعة حلوان ، كلية التربية الرياضية للبنين بالإسكندرية ، المؤتمر الأول للجنة قطاع التربية الرياضية بجمهورية مصر العربية : دور التربية الرياضية فى المجتمع المعاصر ، ١٩٨٦ .

١٥ - حامد أنور الديب : تقويم أسلوب التوجيه الفنى لمدرسى التربية الرياضية بدور المعلمين بجمهورية مصر العربية . رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة الزقازيق ، كلية التربية الرياضية للبنين ، ١٩٨٧ .

١٦ - حسن أحمد توفيق : الإدارة العامة . القاهرة ، دار النهضة العربية ، ١٩٧٢ .

١٧ - حسن مصطفى وآخرون : إتجاهات جديدة فى الإدارة المدرسية . الطبعة الرابعة . القاهرة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، ١٩٨٢ .

١٨ - حلمى المليجى : علم النفس المعاصر . الطبعة الثانية . بيروت ، دار النهضة العربية ، ١٩٧٢ .

١٩ - رجاء محمود علام : علم النفس التربوى . الطبعة الثالثة . الكويت ، دار القلم، ١٩٨٤ .

٢٠ - رمزية الغريب : التقويم والقياس النفسى والتربوى .. القاهرة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، ١٩٧٧ .

٢١ - زكى محمود هاشم : الإدارة العلمية . الطبعة الثالثة . الكويت ، وكالة المطبوعات . ١٩٨٠ .

٢٢ - سعد دياب : الإشراف الفنى فى التربية والتعليم . القاهرة ، دار النهضة العربية ، ١٩٦٣ .

٢٣ - سليم عبد المجيد : التعرف على الإسلوب القيادى لمدربى بعض الألعاب الجماعية. رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة الزقازيق، كلية التربية الرياضية للبنين ، ١٩٨٧ .

٢٤ - سليمان على حسن : المدخل إلى التدريب الرياضى . الموصل ، جامعة الموصل ، ١٩٨٣ .

٢٥ - سمير أبو العلا : التوجيه الفنى لدى مدرسى وموجهى التربية الرياضية . رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة حلوان ، مكتبة كلية التربية الرياضية للبنين بالقاهرة ، ١٩٧٩ .

٢٦ - سمير محمد يوسف : السلوك التنظيمى . القاهرة ، دار الفكر العربى ، ١٩٨٦.

٢٧ - سيد الهوارى : الإدارة بالأهداف والنتائج . القاهرة ، مكتبة عين شمس ، ١٩٧٦ .

٢٨ - ________ : التنظيم . القاهرة ، دار المعارف بمصر ، ١٩٧٢ .

٢٩ - ________ : الإدارة : الأصول والأسس العلمية . القاهرة ، مكتبة عين شمس ، ١٩٧١ .

٣٠ - طلعت منصور : سيكولوجية الإتصال . الكويت . عالم الفكر ، المجلد (١١)، العدد (٢)، سبتمبر ١٩٨٠ .

٣١ - عاطف محمد عبيد : إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية . الطبعة الثامنة . القاهرة ، مؤسسة روزاليوسف ، ١٩٧٩ .

٣٢ - عبد الكريم درويش، ليلى تكلا : أصول الإدارة العامة . القاهرة ،مكتبة الأنجلو المصرية ، ١٩٨٠ .

٣٣ - عصام بدوي : التنظيم والإدارة فى التربية الرياضية . القاهرة، مكتبة دارالثقافة العربية ، ١٩٨٦

٣٤ - على السلمى : السلوك التنظيمى . القاهرة ، مكتبة غريب ، ١٩٨٨

٣٥ - ــــــــ : الإدارة المعاصرة . القاهرة ، مكتبة غريب ، ١٩٨٧ .

٣٦ - ــــــــ : العلوم السلوكية فى التطبيق الإدارى . القاهرة ، دار المعارف بمصر ١٩٧١ .

٣٧ - ــــــــ : الإدارة العلمية . القاهرة ، دار المعارف بمصر ، ١٩٧.

٣٨ - على عبد المجيد عبده : الأصول العلمية للإدارة والتنظيم .القاهرة ، دار النهضة العربية ، ١٩٧٨ .

٣٩ - على عسكر : السلوك التنظيمى فى المجال التربوى . الكويت . دار القلم . ١٩٨٧

٤٠ - على محمد عبد الوهاب : الإدارة بالأهداف : النظرية والتطبيق . القاهرة ، مكتبة غريب ، ١٩٨٤ .

٤١ - عمر الجوهرى : أصول الإدارة والتنظيم . القاهرة ، دار الإشعاع للطباعة ، ١٩٨٥ .

٤٢ - عيسى أحمد كرم : تقويم عملية التوجيه فى التربية الرياضية بالكويت . رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة حلوان ، مكتبة كلية التربية الرياضية للبنين بالقاهرة ، ١٩٨٤ .

٤٣ - فرج حسين بيومى : مقياس الرضا عن العمل بين مدربى كرة القدم . جامعة حلوان ، مجلة دراسات وبحوث : المجلد الثالث العدد الثانى ، أغسطس .١٩٨ .

٤٤ - فكرى حسن ريان : التوجيه الفنى فى التعليم . القاهرة ، عالم الكتب ١٩٧٢ .

٤٥ - فؤاد سليمان قلادة : الأهداف التربوية والتقويم . القاهرة ، دارالمعارف بمصر، ١٩٨٢.

٤٦ - كمال أبو الخير : أصول الإدارة العلمية . القاهرة ، مكتبة عين شمس ، ١٩٧٣ .

٤٧ - كمال درويش ، محمد الحماحمى : الترويح الرياضى فى المجتمع المعاصر . مكة المكرمة ، مكتبة الطالب الجامعى ، ١٩٨٧

٤٨ - ________ : أستطلاع رأي مدرسى التربية الرياضية فى المنهاج المطوّر للتربية الرياضية للمرحلة الأعدادية . جامعة حلوان ، كلية التربية الرياضية للبنين بالأسكندرية ، المؤتمر العلمى الثالث لدراسات وبحوث التربية الرياضية ، مارس ١٩٨٢

٤٩ - كيمول وايلز وآخرون : الإشراف فى التربية الرياضية : ترجمة زكى الحبش ومصطفى الحلفاوى ، مكتبة النهضة ، مؤسسة فرانكلين للطباعة ، القاهرة ، نيويورك ، ١٩٦٤ .

٥٠ - لطفى أحمد ، مصطفى زيدان : التوجيه والإرشاد النفسى فى المدرسة العربية . القاهرة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، ١٩٦٨ .

٥١ - ليلى عثمان إبراهيم : الرضا الوظيفى وعلاقته ببعض سمات الشخصية لدى مدرسات التربية الرياضية بالمرحلتين الإعدادية والثانوية . رسالة دكتوراه غير منشورة . جامعة حلوان، كلية التربية الرياضية للبنين بالقاهرة ، ١٩٨٧.

٥٢ - محسن العبودى : الإتجاهات الحديثة فى القيادة الإدارية . القاهرة ، دار النهضة العربية ، ١٩٨٤ .

٥٣ - محمد الحماحمى : برنامج مقترح للتربية الرياضية بالمرحلة الأبتدائية فى ضوء تقويم برامجها الحالية . رسالة دكتوراه غير منشورة ،جامعة حلوان ، مكتبة كلية التربية الرياضية للبنين بالقاهرة ، ١٩٨١ .

٥٤- ———————— : تقويم أداء مدرس التربية الرياضية بالمرحلة الأعدادية جامعة طنطا كلية التربية ، مجلة البحوث التربوية : المجلد الأول ، العدد الأول ، أغسطس ١٩٨٣ .

٥٥- ———————— : أصول اللعب والتربية الرياضية والرياضة . مكة المكرمة ، مكتبة الطالب الجامعى ، ١٩٨٦ .

٥٦ - محمد الحماحمى ، أمين الخولى : أسس بناء برامج التربية الرياضية . القاهرة ، دار الفكر العربى ، ١٩٩٠ .

٥٧ - محمد الكيلانى : دراسة تحليلية للضغوط التى يعانى منها مدرسو التربية الرياضية . جامعة المنيا ، كلية التربية الرياضية ، المؤتمر العلمى : تطور علوم الرياضة ، المجلد الثالث ، ١٩٨٧ .

٥٨ - محمد حسن علاوى : علم التدريب الرياضى الطبعة العاشرة . القاهرة ، دار المعارف بمصر . ١٩٨٦ .

٥٩ - ــــــــــــــــ : سيكولوجية التدريب والمنافسات . الطبعة السادسة . القاهرة ، دار المعارف بمصر ، ١٩٨٧ .

٦٠ - محمد رمضان محمد : معوقات العمل الإدارى فى بعض أندية محافظة القاهرة . رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة حلوان مكتبة كلية التربية الرياضية للبنين بالقاهرة ، ١٩٨٨ .

٦١ - محمد سعيد أحمد : التنظيم وأساليب العمل . القاهرة ، دار الفكر العربى ١٩٧١ .

٦٢ - محمد صبحى حسانين : التقويم والقياس فى التربية الرياضية ، الجزء الأول ، دار الفكر العربى ، ١٩٧٩ .

٦٣-محمد مصطفى زيدان ، نبيل السمالوطى : علم النفس التربوى . الطبعة الثانية. جدة ، دار الشروق ، ١٩٨٥

٦٤ - محمد منير مرسى : الإدارة التعليمية : أصولها وتطبيقاتها . القاهرة ، عالم الكتب ، ١٩٨٤ .

٦٥ - محمود يحيى سعد : الأسلوب القيادى للمدربين وعلاقته بنتائج الفرق فى كرة السلة . جامعة المنيا ، كلية التربية الرياضية ، المؤتمر الدولى لتاريخ وعلوم التربية الرياضية ، المجلد الثالث ، ١٩٨٨ .

٦٦ -محيى الدين الازهرى : الإدارة من وجهة نظر المنظمة . القاهرة ، دار الفكر العربى ، ١٩٧٩ .

٦٧-مصطفى كامل أبو زيد : العوامل المرتبطة بالسلوك القيادى فى المجال الرياضى . رسالة دكتوراه غير منشورة . جامعة حلوان ، مكتبة كلية التربية الرياضية للبنين بالقاهرة ، ١٩٩٠ .

٦٨ -مصطفى محمد متولى : نظم الإشراف الفنى فى مصر وأمريكا وانجلترا . رسالة ماجستير غير منشورة . القاهرة ، جامعة عين شمس، مكتبة كلية التربية ، ١٩٧٦ .

٦٩ - منصور فهمى : إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية . الطبعة الثانية . القاهرة ، دار النهضة العربية ، ١٩٧٣ .

٧٠ - ميرل . م . اولسن : التوجيه ، فلسفته وأسس وسائله . ترجمة عثمان لبيب ، محمد عثمان . القاهرة ، دار النهضة العربية ، ١٩٦٤ .

٧١ - وزارة التربية والتعليم : المنهاج المطوّر للتربية الرياضية وبرامجه التنفيذية فى المرحلة الثانوية بنين وبنات . القاهرة ، الجهاز المركزى للكتب الجامعية والمدرسية والوسائل التعليمية ، ١٩٨٠ .

٧٢ - يحيى محمد مهنى : الرضا عن العمل بين مدرسى ومدرسات التربية الرياضية بالمرحلة الثانوية وعلاقة ذلك ببعض متغيرات الشخصية .رسالة ماجستير غير منشورة . القاهرة ، جامعة الأزهر ، كلية التربية ، ١٩٧٦ .

٧٣ - يس عامر : الإتصالات الإدارية والمدخل السلوكى لها .الرياض ، دار المريخ ، ١٤٠٦

(74) Anderson , William G. : Analysis of Teaching Physical Educatio.. The C. V Mosby co . St Louis Toronto . London . 1980 .

(75) Annarino , A., Cowell, C. , Hazelton , H. : Curriculum Theory and Design in Physical Education 2ed Ed . The C.V. Mosby co . St Louis Toronto . London . 1980 .

(76) Baley , Field , D. : Physical Education and the Physically Educator , 2 ed Ed . Allyn and Bacon inc. Boston . London . Sydney . Toronto. 1976 .

(77) Barrette , G., and others : Myths , Models , Methods in Sport Pedagogy . illinois , Human Kinetics Publisher , 1982 .

(78) Birley , D. : Planning and Education . London : Routledge and Kegan Paul . 1972 .

(79) Bucher , C . : Administration of Physical Education and Athletic programs , 7 th ed . The C. v . Mosby Co . St . Louis . Toronto . London . 1979 .

(80) Chazaud , P . : Le Sport et sa gestion . Paris , Edition Vigot , 1983 .

(81) Dalton , E. : Management : Principles and Practices . 4 th ed . New - York , : the Macmillan co . , 1974 .

(82) Gusdorf , G : Pourquoi des professeurs ? Paris , Payot , 1977 .

(83) Lawton , D. : Social Change . Educational theory and Curriculum Planning . 5^{th} ed . J . W . Arrowsmith Ltd . Bristrol . 1979 .

(84) Loisel , Bases Psychologiques de L'Education Physique . $6^{ème}$ ed . Librairie Armand Colin . Paris . 1974 .

(85) Mialaret , G. : La Formation des enseignants . Presses universitaires de France . 1977 .

(86) Mignot , j . : L'enseignement Sportif , son animation , sa règlementation . Paris , Armand colin editeur , 1971 .

(87) Morse , C. w . : Psychology and teaching . Bombay : T. B . Taraporevala Sons . 1970 .

(88) Parks , J . : Physical Education , the Profession . The C . V . Mosby co . S . T . Louis . . 1980 .

(89) Resick, M., Seidel B . , Mason , J . : Modern Administrative Practices in Physical Education and Athletics . 3^{th} ed . Addison Wesley Publishing . London . California, 1979 .

(90) Rioux , G . Thill, E : Compétition Sportive et Psychologie . Paris . Editions Chiron , 1983.

(91) Seurin , P . : Problèmes fondamentaux de L'Education Physique et du sport . Paris , Edition de la Violette . 1979 .

(92) Thill , E . . Thomas , R . , Caja , j : Manuel de L'Educateur Sportif . 3 ème Ed . Paris . Vigot freres . 1979 .

(93) Thomas , R. La reussite Sportive . Paris P . U . F . 1975 .

(94) Saaty , L : Decission Making , the Analytic Hierarchy Process . New - york , Pergamon press, 1988 .

(95) Willgoose . C. : The Curriculum in Physical Education . 3th Ed . Prentice . - Hall , inc Englewood cliffs New jersey . 1979 .

محتويات الكتاب

الموضوع	الصفحة

مطابع الهيئة المصرية العامة للكتاب

رقم الايداع بدار الكتب ٤١٧٦/١٩٩٦

J.S.B.N- 977 -01 - 4751 - 6